

CÁCH THỨC TẠO DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ
ĐẠT HIỆU QUẢ CAO NHẤT THEO TÍNH CÁCH CÁ NHÂN

4 phong cách làm việc

Robert Bolton & Dorothy Grover Bolton

PEOPLE STYLES AT WORK



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



4 PHONG CÁCH LÀM VIỆC

People Styles At Work

Robert Bolton, Dorothy Grover Bolton

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và
Nhà Xuất Bản**

Lời giới thiệu

Bất kỳ nhà lãnh đạo cũng phải đối mặt với một trong những thách thức lớn nhất trong lĩnh vực quản lý là vấn đề nhân sự. Mỗi quan hệ giữa con người với con người trong công việc, đặc biệt là trong xã hội hiện đại, ngày càng trở nên phức tạp và căng thẳng. Mỗi quan hệ này chi phối, tác động và ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng, năng suất và hiệu quả làm việc của tập thể cũng như của từng cá nhân.

Đối với mỗi cá nhân, thành công trong công việc và hạnh phúc trong cuộc sống phụ thuộc rất lớn vào khả năng họ xây dựng mối quan hệ với người khác: đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp, gia đình, hàng xóm... tốt đến mức nào. Tuy nhiên hầu hết mọi người, kể cả những người được cho là xuất sắc trong việc tạo dựng và duy trì các mối quan hệ đều phải thừa nhận “những vấn đề về con người” thực sự phức tạp và khó khăn hơn chúng ta thường nghĩ.

Bản thân chúng tôi, trong quá trình điều hành và quản lý công ty cũng gặp phải những khó khăn như vậy. Công ty là tập hợp của nhiều cá nhân với những phong cách, điểm mạnh, điểm yếu khác nhau, làm sao để điều hòa các điểm khác biệt này, gắn kết tất cả các thành viên thành một thể thống nhất, đồng thời phát huy cao nhất khả năng của từng người là vấn đề không hề đơn giản. Điều này thúc đẩy chúng tôi phải tìm ra cách thức, giải pháp để thực hiện mục tiêu đó. Và chúng tôi đã tìm được chiếc chìa khóa mình cần khi đọc cuốn *4 phong cách làm việc* (People styles at work) của hai tác giả Robert Bolton và Dorothy Grover Bolton. Cuốn sách đã giúp tôi thấy rõ nguyên nhân của mọi trục trặc, vướng mắc công ty chúng tôi gặp phải trong mối quan hệ giữa nhân viên với nhau, giữa ban lãnh đạo với nhân viên, trong chính ban lãnh đạo. Tuyệt vời hơn nữa là cuốn sách đã cung cấp cho chúng tôi những giải pháp thông minh để giải quyết vấn đề này, đó là:

- Tự xác định phong cách làm việc của bản thân và xem người khác đánh giá ra sao về phong cách làm việc của mình. Từ đó, điều chỉnh thái độ và cách ứng xử của cá nhân trong mối quan hệ với những người có phong cách làm việc khác nhau để nhanh chóng cải thiện kết quả công việc.
- “Đọc” được thái độ và hiểu được cách ứng xử của người khác để tìm ra cách làm việc phù hợp nhất với họ và tìm được tiếng nói chung với mọi người nhưng vẫn giữ được phong cách của mình.
- Nhận thức được hậu quả và sự biến đổi của các phong cách trong tình

trạng căng thẳng để điều chỉnh hợp lý cách làm việc với nhau.

- Hiểu tác hại của những phẩm chất tốt khi thái quá và cách ứng xử trong những tình huống đặc biệt.

Đây thực sự là một cuốn cẩm nang cần thiết để xây dựng thành công các mối quan hệ không chỉ ở nơi làm việc, mà còn trong gia đình và xã hội. Cuốn sách đưa ra những cách ứng xử khoa học, đã được kiểm chứng qua thực tiễn để tất cả mọi người: nhân viên, nhà quản lý, doanh nhân... đều có thể áp dụng trong công việc hàng ngày.

Chúng tôi tin rằng nếu các bạn hiểu rõ về những phong cách làm việc và áp dụng những chỉ dẫn trong cuốn sách này thì chắc chắn bạn sẽ tiến xa hơn trong tất cả các mối quan hệ. Cuốn sách cũng rất hữu ích nếu được chính bộ phận nhân sự trong các công ty áp dụng để hướng dẫn nhân viên và qua đó giúp người lãnh đạo xử lý các khó khăn về nhân sự, về quan hệ giữa con người.

Vì lý do đó, chúng tôi đã chọn xuất bản cuốn sách vào tháng 9/2006 với tên gọi *4 khuôn mặt nơi công sở*. Trong lần tái bản này, chúng tôi chọn một tên gọi mới cho cuốn sách là *4 phong cách làm việc*, để cuốn sách gần gũi và dễ hiểu hơn với độc giả.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Tháng 1/2008
NGUYỄN CẢNH BÌNH
CÔNG TY SÁCH ALPHA

LỜI GIỚI THIỆU

Sự thành đạt trong công việc và hạnh phúc trong cuộc sống phụ thuộc rất nhiều vào khả năng hòa đồng với những người xung quanh. Tuy nhiên, việc có được mối quan hệ tốt đẹp với những người bạn tiếp xúc như đồng nghiệp, khách hàng, nhà phân phối, giám đốc, bạn bè, hàng xóm, người quen... lại không dễ dàng. Dù vậy vẫn có những người tạo ra và duy trì các mối quan hệ này tốt hơn những người khác. Tuy thế, họ vẫn gặp những “rắc rối con người” nảy sinh trong cuộc sống. Do đó, cách tốt nhất để mọi người có thể nâng cao tính hiệu quả trong công việc và hưởng thụ cuộc sống đầy đủ hơn chính là tìm ra những phương pháp thích hợp hơn để cải thiện mối quan hệ với người khác.

Sự khác biệt giữa con người dẫn đến những vấn đề của con người

Sự khác biệt giữa con người là nguyên nhân chính dẫn tới sự bất đồng. Ví dụ, cô bạn đồng nghiệp Michelle của chúng tôi làm mọi việc với tốc độ nhanh “như tên bắn”. Cô đi nhanh, nói nhanh và quyết định nhanh chóng. Cô luôn kết thúc công việc vội vàng. Buồn cười thay, Michelle thường phải làm việc chung với anh bạn John vốn tính cẩn thận. Anh đi chậm, nói chậm và quyết định chậm. Anh thường chậm trễ trong khâu hoàn thành công việc. Mặc dù sự khác biệt này không phải là vấn đề quá to tát nhưng nếu không được xử lý khéo léo thì chúng có thể làm hỏng mối quan hệ công việc của Michelle và John. Hẳn bạn không còn nghi ngờ về chuyện làm thế nào những khác biệt như thế này có thể làm hỏng các mối quan hệ của bạn, cản trở công việc của bạn hay gây ra sự căng thẳng không cần thiết trong cuộc sống của bạn. Thật may mắn là những khác biệt như vậy có thể được xử lý ổn thỏa, nhờ thế mà các mối quan hệ trong công việc được cải thiện, năng suất lao động tăng và cuộc sống của chúng ta thêm sinh động và phong phú. Bạn có thể biến những khác biệt này thành lợi thế chứ không để chúng cản trở bạn. Mặc dù cuốn sách này tập trung vào việc cải thiện mối quan hệ trong công việc nhưng những định nghĩa này có thể được áp dụng trong mối quan hệ với tất cả mọi người, với bất kỳ ai.

Số lượng và sự đa dạng của tính khác biệt giữa con người là quá lớn. Vì thế, chúng ta không thể thích nghi với mọi tính cách của những người mà ta gặp trong một ngày nhất định. Carl Jung, một trong những nhà tâm lý học hàng đầu, đã tìm ra phương pháp hiệu quả nhằm giải quyết sự khác biệt này. Cuốn sách của ông có tiêu đề *Các dạng tâm lý* (Psychological Types) được xuất bản năm 1921 miêu tả bốn dạng con người: (1) Những nhà tư tưởng, (2) Những người có năng lực tri giác, (3) Những người có năng lực trực giác và (4) Những người nhạy cảm. Ví dụ, nếu người đồng nghiệp của bạn là nhà tư tưởng và bạn là người có năng lực tri giác thì bạn có thể quyết định làm những điều khiến cho đồng nghiệp của bạn cảm thấy thoải mái hơn khi hai người làm việc cùng nhau. Một vấn đề đặt ra trong trường hợp của Jung đó là một vấn đề tâm lý nên nó miêu tả là trạng thái bên trong, chứ không phải là thái độ bên ngoài, do vậy rất khó để nhận ra phong cách của người khác. Theo cuốn sách của Jung, trường hợp của Myers-Briggs cũng gặp phải những hạn chế tương tự.

Hình I-1. Những phong cách khác nhau có thể tạo ra những kết quả thuận

lợi như nhau



Sau khi Jung xuất bản cuốn *Các dạng tâm lý* khoảng bốn năm, tiến sĩ David Merrill, một nhà tâm lý trong lĩnh vực công nghiệp cũng phát triển một phương pháp tập trung vào sự khác biệt giữa con người về mặt thái độ bên ngoài chứ không phải là sự khác biệt về trạng thái bên trong. Merrill sử dụng công nghệ máy tính hiện đại và kỹ thuật thống kê phát triển để chia con người thành bốn phong cách. Có nhiều điểm tương đồng giữa cách chia của Merrill và Jung. Tuy nhiên, cách chia của Merrill mang tính ứng dụng cao hơn nhiều bởi nó được dựa trên sự quan sát thái độ trực tiếp. Điều này có nghĩa là một số lượng trung bình người có thể nhận ra phong cách của người khác khá khách quan mà hầu như không cần sự chỉ dẫn. Nó tạo ra một cách vô cùng hiệu quả để “đọc” người khác và thiết lập mối quan hệ có hiệu quả hơn.

Cách cải thiện mối quan hệ trong công việc chủ yếu dựa trên tác phẩm của Merrill mặc dù có những điểm khác nhau quan trọng. Ở những chương kế tiếp sẽ có sự giải thích cụ thể về phương pháp làm việc với những người khác. Như vậy, ta có thể kết luận:

- Có bốn phong cách con người, không có phong cách nào tốt hơn hay tệ hơn những phong cách kia.
- Mỗi phong cách có những điểm mạnh và điểm yếu về tính cách không

trùng với bất cứ phong cách nào.

- Mỗi người có một kiểu phong cách nhất định có ảnh hưởng tới công việc của người đó.
- Loài người được chia công bằng vào một trong bốn kiểu phong cách.
- Con người thuộc mỗi phong cách đều có khả năng thành công.
- Những hành vi của mỗi loại phong cách có xu hướng ảnh hưởng tới ba phong cách còn lại.
- Để tạo ra mối quan hệ công việc thực sự hiệu quả thì cần phải biết chấp nhận làm quen với những hành vi có phong cách riêng biệt của người đồng nghiệp.

Dù làm việc nơi công sở hay ở nhà thì sự thành công và niềm hạnh phúc đều là kết quả của tính dung nạp những khác biệt về thái độ. Rõ ràng là nếu bạn có thể tìm ra phương pháp thu hẹp khoảng cách giữa bạn và những người khác thì bạn có thể làm cho cuộc sống của mình và của những người khác dễ chịu hơn, hạnh phúc hơn và có ý nghĩa hơn. Đó là điều mà cuốn sách này muốn gửi gắm.

Tổng quan về cuốn sách

Phần I sẽ cung cấp cho bạn những hiểu biết thực tế và nhạy cảm về bản thân mình và những người khác.

§1 trình bày các điểm khác nhau cơ bản giữa những phong cách và cách thức mà sự khác biệt này có thể làm phát sinh những rắc rối khi bạn tiếp xúc với những người có tầm quan trọng đối với sự thành công và hạnh phúc của bạn và ích lợi thu được khi giải quyết tốt các mối quan hệ này.

§2 lý giải rằng mặc dù những người khác có thể phản ứng với bạn thì bạn vẫn có thể tìm ra phương pháp để dung hòa với họ có hiệu quả. §3 giúp bạn nắm được các số liệu về phong cách của chính mình. §4 trình bày hai khía cạnh của thái độ vốn là bí quyết để hiểu bản thân mình và hiểu những người khác. Với §5, bạn hoàn chỉnh sự đánh giá của mình về những phương pháp để hiểu người khác. Mỗi loại phong cách với những điểm khác biệt quan trọng được mô tả trong §6. §7 chỉ ra con người thuộc mỗi phong cách sẽ phản ứng như thế nào trước quá nhiều sức ép.

Phần II trình bày phương pháp xây dựng mối quan hệ có hiệu quả hơn nhờ việc ứng dụng những kiến thức tiếp thu được từ Phần I. §8 giới thiệu về “sự phù hợp phong cách” – cách tạo ra tiếng nói chung với những người có tính cách khác hẳn bạn.

§9 trình bày bốn bước dung hòa với phong cách của những người khác. §10 học cách nhận ra phong cách của người khác. Phần lớn mọi người thường quá lạm dụng phong cách của mình để lấn át người khác và làm mất đi tính hiệu quả của chính mình, vì vậy §11 sẽ giúp bạn khắc phục điều này bằng cách giảm bớt những diễn giải rườm rà và không phù hợp trong phong cách của bạn. §12 hướng dẫn bạn làm thế nào để biến sự phù hợp phong cách thực sự hoạt động có hiệu quả trong những tình huống có vấn đề.

Cuốn sách có bốn phụ lục quan trọng dành cho mỗi phong cách nhằm đưa ra những hướng dẫn cụ thể về cách thức làm thế nào để phù hợp với những người thuộc mỗi phong cách.

PHẦN I

Hiểu người khác

Tôi có thể tự mình tránh được những tổn thất với những người khác nếu tôi học cách hiểu được họ.

—RALPHELLISON, tác giả cuốn Bản thảo của nhà văn (The Writer's Craft)
JOHNHERSE, biên tập viên

§1

Đừng bần khoản tại sao chúng ta lại gặp các vấn đề về nhân sự

Trong cuộc sống đôi khi bạn gặp phải mối bất hòa không mong muốn và vô ích với những người quanh bạn. Công việc nhiều khi không được suôn sẻ ngay cả khi bạn có những mối quan hệ tốt đẹp nhất. Đối với những mối quan hệ rắc rối hơn, mối bất hòa giữa con người có thể ám ảnh và đe dọa nghiêm trọng tinh thần cũng như sức làm việc của con người. So với tất cả những rắc rối trong cuộc sống chúng ta gặp phải thì sự phức tạp giữa con người nhìn chung dai dẳng và khó giải quyết nhất. Chính vì những rắc rối trong công việc có thể khá nghiêm trọng nên phần lớn chúng ta ưu tiên hơn so với những rắc rối giữa con người. Bên cạnh đó khi những khó khăn trong công việc khó được giải quyết thì thông thường đó là do cùng xuất hiện một hay nhiều rắc rối nghiêm trọng giữa con người.

Những rắc rối giữa con người dường như gây ra sự mất mát lớn nhất cho mỗi cá nhân chúng ta, đặc biệt là những ảnh hưởng về mặt tình cảm. Chúng có thể phá vỡ giấc ngủ của chúng ta. Thông thường chúng kéo dài tưởng như vô tận và ngày càng trở nên xấu đi. Do vậy, sự khác biệt giữa con người không phải là nguyên nhân duy nhất gây ra mối quan hệ căng thẳng giữa con người, tuy nhiên, chúng là nguyên nhân chính trong những vụ hiềm lăm và xung đột.

Một điều chắc chắn rằng mọi người đều có những rắc rối con người. Các nhà khoa học hành vi phát hiện ra rằng 75% loài người hoàn toàn khác với bạn. Rất nhiều người trong số họ có vai trò quan trọng đối với sự thành công của bạn:

- Suy nghĩ khác nhau
- Quyết định khác nhau
- Sử dụng thời gian khác nhau
- Làm việc với nhịp độ khác nhau
- Giao tiếp khác nhau
- Chế ngự cảm xúc khác nhau
- Giải tỏa căng thẳng khác nhau
- Cách giải quyết các ý kiến bất đồng khác nhau.

Không cần thiết phải xấu đi. Cũng không cần thiết phải tốt hơn. Tuy nhiên, cần phải có sự khác biệt. Xét về mặt hành vi thì bạn là thiểu số và những

người khác cũng vậy.

Hãy thử tưởng tượng công việc của bạn luôn gặp rắc rối do sự khác biệt giữa bạn với những người đồng nghiệp. Các nhà tâm lý học xã hội nhận thấy rằng những người quá khác biệt so với những người khác là người:

- Gặp khó khăn trong việc kết bạn
- Ít giao tiếp
- Không thu hút được người khác
- Chèn ép người khác chỉ để thể hiện cái tôi của mình.

Điều này lý giải tại sao để làm việc hiệu quả với những đồng nghiệp không phải là một việc dễ dàng. Điều này đòi hỏi bạn phải nỗ lực rất nhiều để thích ứng với tính cách riêng của người khác. Bạn càng suy nghĩ về nó nhiều bao nhiêu thì bạn càng ít cảm thấy ngạc nhiên bấy nhiêu khi gặp phải những rắc rối giữa con người trong công việc.

Spencer Noblock đã phải học điều này rất vất vả. Anh vốn làm việc rất ăn ý với giám đốc của mình là Jan Wite trong hơn 3 năm. Sau đó, Jan chuyển công tác. Thế nhưng Spencer không thể làm việc ăn ý với vị giám đốc mới tên là Bill Freed. Nguyên nhân không phải do Bill là người vô lý, trái lại ông nhận được sự yêu mến của hầu hết nhân viên. Spencer cảm thấy bối rối tại sao anh lại không thể làm việc hiệu quả với Bill như anh đã từng làm với Jan?

Spencer là một nhà quản lý chu đáo, tỉ mỉ. Anh tin rằng những thông tin chi tiết rất cần thiết khi đưa ra một quyết định có chất lượng. Anh yêu cầu nhân viên cũng phải thực hiện điều này khi họ nhận công việc về nhà và sau đó thông báo chi tiết cho anh. Đây là cách mà anh duy trì công việc tại văn phòng của mình. Với những thói quen ấy, điều tự nhiên là Spencer muốn cung cấp cho vị giám đốc mới những thông tin tốt nhất. Do Spencer quá đề cao những thông tin chi tiết nên anh đã cẩn thận ngồi và soát lại tất cả những điểm tốt của mỗi dự án.

Spencer bối rối khi Bill ngày càng tỏ ra lo lắng trong các cuộc họp hàng tuần. Anh nhận thấy: Bill dường như bất ổn khi Spencer thông báo kế hoạch; tiếp đó Bill hút rất nhiều thuốc so với thói quen của ông. Ông đi đi lại lại trong phòng dường như thiếu kiên nhẫn và lơ đãng. Rõ ràng Bill đang cảm thấy thất vọng về một số điều Spencer làm. Tuy nhiên, Spencer không thể biết đó là điều gì. Sau đó, Bill cần được biết trong văn phòng của Spencer đang xảy ra chuyện gì. Spencer đã đưa cho ông những báo cáo giống như đã từng đưa và làm hài lòng vị cựu Giám đốc Jan.

Đôi lúc Bill nói với Spencer: “Hãy đưa cho tôi bức tranh tổng thể của vấn đề này. Tôi tin rằng ông sẽ làm việc của mình suôn sẻ”.

Dù vậy, Spencer vẫn thấy không thoải mái khi đưa ra những bản báo cáo thậm chí còn ngắn gọn hơn cả bản tóm tắt; vì vậy, anh tiếp tục làm những bản chi tiết. Cuối cùng điều mà anh muốn biết là liệu mình đã hiểu Bill chưa.

Vấn đề là Spencer đã không chịu hiểu cho Bill. Nhưng Bill đã đặt mình vào vị trí của Spencer. Ngay cả khi Spencer thấy cách mình trình bày trong buổi họp làm Bill lo lắng nhưng anh vẫn khư khư giữ phong cách của mình. Nếu hai người không thể tìm được tiếng nói chung thì mối quan hệ trong công việc của họ sẽ tiếp tục bị hủy hoại.

Khi cách thức làm việc của con người không phù hợp với nhau thì sự căng thẳng sẽ tăng lên và năng suất lao động giảm xuống. Chắc chắn đôi lúc bạn cũng rơi vào cảnh ngộ tương tự như vậy bởi số liệu thống kê cho thấy rằng cứ bốn người thì có tới ba người rất khác biệt so với bạn. Và chắc chắn những người này nằm trong số đồng nghiệp của bạn.

Mọi người xung quanh đều quan trọng đối với sự thành công và hạnh phúc của bạn

Trong từng khía cạnh của cuộc sống, những người xung quanh bạn đều quan trọng đối với sự thành công và hạnh phúc của bạn. Những người sống hòa đồng sẽ sống viên mãn hơn và hạnh phúc hơn sau tất cả mọi việc họ đã trải qua.

Ngày nay, hầu như mọi công việc đều đòi hỏi bạn phải hợp tác chặt chẽ với những người khác. Các nhà phân tích xã hội cho biết chúng ta đang chuyển từ nền kinh tế công nghiệp sang nền kinh tế phục vụ. Trong thực tế, điều này có nghĩa là công việc không chỉ đòi hỏi sự chuyên tâm của con người. Rõ ràng là mọi công việc đều đòi hỏi sự cộng tác nhiều hơn và chặt chẽ hơn so với vài thập kỷ gần đây. Khả năng hòa đồng với người khác trở thành nhân tố quan trọng dẫn tới thành công ở bất kỳ vị trí nào trong các tổ chức hiện đại.

Phải làm việc với nhiều người luôn được coi là trách nhiệm hàng đầu của các vị giám đốc điều hành và nhà quản lý. Do các vị giám sát, nhà quản lý và giám đốc điều hành luôn có một số người báo cáo lại mọi việc nên tài sản quý giá nhất của họ chính là khả năng thu nhận hiệu suất công việc qua những người khác. Trong những năm gần đây, vấn đề nhân sự trong công việc của các vị giám đốc trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Trước đây, nhiều công

việc được giải quyết thông qua quyền lực thì nay phải nhường chỗ cho tầm ảnh hưởng. Nhiều người hy vọng các nhà quản lý trao bớt quyền và khuyến khích sự tham gia của nhân viên, tăng chức năng của mình để tạo nên một tập thể làm việc thực sự hiệu quả. Và tất cả lực lượng lao động cần phải thực hiện điều này – đây là đội ngũ đang ngày càng trở nên đa dạng.

Một tổ chức nghiên cứu đã tiến hành nghiên cứu 21 vị giám đốc điều hành đang bị thất thế. Căn cứ vào sự thành công bước đầu của họ, nhiều người hy vọng họ sẽ có một vị trí cao hơn trong tổ chức của mình, tuy nhiên sự thăng tiến của họ ngừng lại hoặc sự nghiệp của họ kết thúc khi họ buộc phải nghỉ hưu sớm. Những vị giám đốc này được đem ra so sánh với những vị giám đốc thành đạt nhất. Hai nhóm giám đốc tài năng này bộc lộ nhiều điểm tương đồng và có rất ít sự khác biệt. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu cho rằng sự khác nhau nổi bật nhất giữa hai nhóm chính là: “Có khả năng – hoặc không có khả năng nhận ra triển vọng của những người khác. Chỉ có 25% các vị giám đốc thất thế được coi là có khả năng này; trong khi đó 75% còn lại thuộc về những vị giám đốc thành đạt”.

Trong môi trường làm việc hiện nay, các cá nhân tham gia và nhân viên tuyển đầu cũng cần phải hợp tác tốt với mọi người. Trên thực tế, xu hướng của mọi tổ chức đòi hỏi mỗi nhân viên phải có năng lực xây dựng mối quan hệ công việc hiệu quả. Rõ ràng chúng ta đang bước vào kỷ nguyên mà ở đó năng lực liên kết mọi người sao cho hiệu quả là điểm quan trọng hàng đầu tại mọi vị trí trong môi trường làm việc.

Nhân tố chính dẫn tới sự thành công chính là khả năng hòa đồng với những người xung quanh, trong khi đó nguyên nhân chính dẫn tới thất bại của tất cả các phong cách làm việc đều nằm ở những mối quan hệ không được tốt đẹp. Cuộc nghiên cứu với mục đích tìm ra nguyên nhân hàng đầu dẫn tới việc nhân viên phải nghỉ làm đưa ra những kết quả tin cậy đáng ngạc nhiên trong nhiều thập kỷ. Hầu hết những cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng, ngoài lý do tình giản biên chế; khoảng 80% nhân viên buộc phải thôi việc do không có quan hệ cá nhân tốt.

Hãy biến những khác biệt thành lợi thế chứ không để chúng làm ảnh hưởng tới bạn

Những phiền toái có thể hàm chứa nhiều cơ hội. Mặc dù bạn có thể gặp thách thức khi làm việc với những người hoàn toàn khác biệt so với mình nhưng bạn cũng có thể biến những khó khăn đó thành lợi thế chứ không để chúng làm ảnh hưởng tới bạn.

Luôn có một lợi thế cạnh tranh là nhằm để trau dồi một khả năng mà cầu lớn – cung nhỏ. Nếu bạn học được cách làm việc hiệu quả với mọi kiểu người thì bạn sẽ trở nên sáng giá trong con mắt ông chủ. Một học viên chuyên ngành quản lý đại diện cho 500 doanh nhân nông nghiệp may mắn đã kết luận tại một cuộc hội thảo: “Tôi luôn luôn nghĩ rằng mình có quan hệ tốt với mọi người và phương pháp làm việc này đã mang lại cho tôi một chút lợi thế”.

Còn một phương pháp khác để buộc sự khác biệt phục vụ cho những lợi ích của bạn. Tất cả chúng ta ai cũng có những năng khiếu nhất định. Không ai có thể giỏi ở mọi lĩnh vực. Bạn cần phải thường xuyên trau dồi khả năng của mình từ những điểm mạnh của những người khác. Khi bạn trở nên điêu luyện trong việc tập hợp những người có khả năng bổ sung các kỹ năng cho mình thì bạn sẽ trở thành một người mạnh hơn và một nhà lãnh đạo đa tài.

Trên thực tế đó là điều đã từng xảy ra với Spencer. Cuối cùng, anh cũng nhận ra rằng mình cần tìm ra một phương pháp mới phù hợp với vị giám đốc mới của mình. Spencer nhớ đã từng nghe ai đó nói rằng mỗi người đều có phương pháp làm việc khác nhau và để hợp tác tốt đẹp với người khác, bạn cần hiểu phong cách của người đó và những điểm khác biệt so với bạn. Từ đó bạn tìm ra phương pháp để hòa đồng với phong cách làm việc của họ. Bởi vì không còn cách nào khác ngoài việc làm cho mối quan hệ này tiến triển tốt đẹp, Spencer thử một chiến lược mới. Anh bỏ nhiều chi tiết cụ thể trong bản báo cáo và từng bước đối thoại với Bill. Chính khả năng thích nghi ngày càng lớn của Spencer ngay lập tức làm dịu đi sự căng thẳng và giúp anh có được mối quan hệ công việc tốt đẹp hơn.

Spencer cho biết trong vòng một năm, mối quan hệ giữa anh và Bill thậm chí còn trở nên hiệu quả hơn so với Jan trước kia. Anh thổ lộ: “Tôi và Jan đã cùng nhau làm được nhiều việc, tuy nhiên chúng tôi lại quá giống nhau”, “Bill thường có cách nhìn mọi việc đa dạng hơn tôi. Anh ấy cũng quan tâm đến mọi người nhiều hơn và thức thoir hơn. Những điểm này giúp cân bằng phương thức chỉ tập trung vào công việc và tiểu tiết của tôi. Hiện nay, chúng tôi đang học hỏi lẫn nhau, chúng tôi đặc biệt thành công trong việc bán ý tưởng cho các công ty hàng đầu và nhận được nhiều lời mời hợp tác của các công ty khác. Khi năng khiếu về kỹ thuật và hành chính của tôi kết hợp với khả năng bao quát của Bill thì chúng tôi sẽ trở thành một cặp ăn ý”.

Nếu muốn làm việc hiệu quả với những người có đặc điểm phong cách hoàn toàn khác bạn, bạn nên dự đoán những người đó thích nghi với công

việc như thế nào và họ muốn được đối xử ra sao. Trong §2, bạn sẽ hiểu được rằng con người dễ tiên đoán hơn bạn nghĩ.

§2

Con người dễ dự đoán hơn bạn nghĩ

Bạn đã từng bị ai đó gây khó dễ vì những điều bạn nói hoặc làm chưa? Chúng ta hãy cùng thảo luận và rút ra kết luận của riêng mình.

Có thể bạn hành động với mục đích tốt đẹp là chỉ học những điều dễ làm người khác giận dữ. Thật đáng buồn khi bạn luôn bị rình rập bởi những phản ứng tiêu cực không mong đợi của người khác và bạn cũng không nghĩ mình đáng bị như vậy.

Những kinh nghiệm như vậy làm cho nhiều người đã phải từ bỏ trong nỗi thất vọng về việc muốn hiểu người khác. Có nhiều ý kiến cho rằng “không thể dự đoán được người khác”. Nếu đó là sự thật thì nó sẽ là một tin cực xấu. Lý do ư? Vì dự đoán là yếu tố quyết định của thái độ.

Đối với mỗi hoạt động trong cuộc sống, những dự đoán của bạn hình thành nên thái độ. Khi bạn quyết định làm một điều gì đó, bạn sẽ dự đoán rằng sự lựa chọn của bạn sẽ phù hợp hơn so với những lựa chọn khác. Khi bạn tạo ra sự thay đổi, bạn dự đoán rằng điều kiện mới sẽ thuận lợi hơn so với điều kiện cũ. Thậm chí dự báo còn ảnh hưởng tới những hoạt động không mấy quan trọng của chúng ta. Bạn vặn vòi nước bởi vì bạn dự đoán nước sẽ chảy ra. Bạn xoay ổ khóa và đẩy vì bạn đoán rằng cửa sẽ mở. Nói đơn giản dự đoán chỉ là nhân tố quyết định thái độ. Bản năng đóng một vai trò quan trọng và vô thức cũng vậy. Thói quen cũng chính là hệ quả của nó. Tuy nhiên, dự báo đóng vai trò quyết định nên làm gì và nên tránh làm gì.

Thật ngạc nhiên con người có thể dự đoán được

May mắn thay thái độ của con người không chỉ đơn thuần là cảm tính như bản chất vốn có của nó. Các nhà khoa học hành vi nhận ra rằng thái độ con người dễ dự báo hơn chúng ta nghĩ. Lấy ví dụ là một cuộc trưng cầu dân ý. Ngày 4/11/1980, trước khi cuộc bầu cử Tổng thống chính thức diễn ra, Hamilton Jordan, người phụ trách chiến dịch tái tranh cử Tổng thống của Jimmy Carter đã cầm trên tay kết quả của vòng thăm dò cuối cùng. Kết quả này dự báo thể bất lợi cho Carter. Jordan bình luận rằng: “Tôi nghĩ đó thật nực cười. Không một ai trên đất nước này bỏ phiếu và chúng tôi biết mình đã thất bại”. Kết quả của cuộc bỏ phiếu cũng trùng với kết quả của cuộc trưng cầu dân ý – Ronald Reagan dành chiến thắng vang dội. Các cuộc trưng cầu dân ý chỉ ra khả năng đặc biệt để dự báo hành vi bỏ phiếu.

Nhà tâm lý học Arnold Mandell đưa ra một nghiên cứu thú vị về khả năng tiên đoán con người. Qua quan sát tỉ mỉ các cầu thủ trong đội tuyển bóng đá quốc gia, Mandell nhận ra rằng một số thái độ nhất định có mối quan hệ chặt chẽ với những thái độ khác của những tính cách hoàn toàn khác biệt. Khi ông tìm ra bằng chứng về một trong những thái độ này, ông sẽ đưa ra một lời tiên đoán tương đối chính xác về tính cách của người cầu thủ. Cùng lúc đó, ông đưa ra luận điểm có thể dự đoán về một cầu thủ trong đội tuyển bóng đá quốc gia chỉ bằng cách nhìn vào tủ đựng quần áo của anh ta. Khi Mandell nhìn thấy một chiếc tủ quần áo sạch sẽ, ông sẽ đoán, mà thông thường là đoán chính xác rằng cầu thủ đó chơi trong hàng tấn công, tôn trọng tính tổ chức và kỷ luật, chăm chỉ tập luyện với những trận đấu được tổ chức chặt chẽ và là người hơi dè dặt. Khi trông thấy một chiếc tủ lộn xộn, ông sẽ dự đoán rằng chắc chắn cầu thủ đó chơi trong hàng hậu vệ, không thích tính tổ chức, có trách nhiệm thách thức với quy định và luật lệ và khó quản lý hơn nhiều so với đồng đội của anh ta trong hàng tấn công.

Mandell có năng lực dự đoán chính xác bởi ông đã tự tạo cho mình một hình mẫu tin cậy có tính chất định hướng. Các cuộc trưng cầu dân ý vốn thể hiện khả năng tiên đoán thái độ cũng dựa trên những hình mẫu trợ giúp dự đoán. Hình mẫu chính là một “công cụ của trí óc”, đây là câu nói của một trong những nhà khoa học hàng đầu của thế kỉ XVII.

Một hình mẫu tốt chính là sự đơn giản hóa thực tế hữu ích. Nó cho phép bạn loại bỏ một số lượng lớn những chi tiết không có liên quan hoặc ít liên quan, vì thế bạn có thể tập trung vào điểm quan trọng nhất: Một hình mẫu chỉ ra cái mà bạn đang tìm kiếm, giúp nhận ra những hình mẫu có ý nghĩa và hỗ

trợ trong việc trình bày những điều mà bạn nhìn thấy. Nói cách khác, một hình mẫu có thể tách các khía cạnh của một tình huống, vì thế bạn có cơ hội tốt hơn để nắm được bản chất của điều mà mình muốn hiểu.

Nếu những hình mẫu quá hữu ích trong việc tiên đoán con người sẽ hoạt động như thế nào thì tại sao lại không tạo ra một hình mẫu để dự đoán các kiểu người khác nhau sẽ cư xử như thế nào và họ muốn được đối xử như thế nào trong cuộc sống hàng ngày? Đó cũng là mục đích của cuốn sách *Hình mẫu phong cách xã hội* (The Social Style Model). Chúng tôi nghĩ bạn sẽ rất ngạc nhiên về tính hữu dụng của hình mẫu khi bạn học và sử dụng nó để tạo ra những mối quan hệ công việc tốt đẹp hơn.

Cách đây hơn ba thập kỷ, nhà tâm lý học công nghiệp – Tiến sĩ David Merrill – đã viết cuốn sách *Hình mẫu phong cách xã hội* (The Social Style Model) làm nền tảng cho sự tiếp cận phong cách con người. Có nhiều hình mẫu kiểu như vậy được tạo ra để làm cùng một việc – giúp con người hiểu nhau hơn và có mối quan hệ tốt đẹp với những người có đặc điểm khác mình. Trong nhiều trường hợp, chúng tôi nghĩ rằng hình mẫu này sẽ trở nên hữu dụng nhất khi được sử dụng trong môi trường kinh doanh. Sau hai thập kỷ sử dụng, truyền đạt và nghiên cứu chuyên sâu hình mẫu này cũng như các đối thủ của nó, chúng tôi tin tưởng hơn bao giờ hết tính hiệu quả của một hình mẫu cơ bản. Đồng thời, chúng tôi cùng các đồng nghiệp của mình đã tiến hành nhiều cải tiến mà chúng tôi nghĩ sẽ giúp cho hình mẫu trở nên hiệu quả hơn.

Thế nào là phong cách? Nói đơn giản, phong cách của bạn là cách mà người khác nhìn vào thái độ cư xử của bạn. Tuy vậy, bạn sẽ hiểu về hình mẫu thấu đáo hơn nếu sử dụng một định nghĩa đầy đủ hơn:

Phong cách của một con người chính là lối cư xử quyết đoán và tiếp thu. Lối cư xử rất hữu ích trong việc tiên đoán cách thức mà người đó mong muốn làm việc với người khác.

Hãy xem một số nhân tố cơ bản trong định nghĩa này.

Thái độ

Phương pháp hiểu người khác này được phân biệt với các phương pháp khác là do nó chỉ chú trọng vào thái độ chứ không phải là nhân cách. Thái độ là điều mà con người làm; là sự thể hiện bên ngoài của cuộc sống.

Nói cách khác, mô hình này bao gồm ngôn ngữ hình thể. Con người đi nhanh như thế nào? Anh ta hoặc cô ta sử dụng cử chỉ nhiều ra sao? Con người có thể nói to tới mức nào? Anh ta/Cô ta thay đổi nhiều như thế nào?

Đó cũng có thể là từ ngữ mà con người lựa chọn. Phải chăng có người muốn hỏi ý kiến của bạn hoặc muốn nói về quan điểm của chính anh ta? Trung tâm của các cuộc trao đổi là vì mục đích công việc hay vì mối quan hệ nào khác?

Ngược lại, phẩm chất của một người là tinh thần; tính cách và đặc điểm thái độ. Nó bao gồm cả nhân tố bên trong và sự thể hiện bên ngoài của cuộc sống.

Hình mẫu này không tham gia vào khía cạnh bên trong của suy nghĩ, thái độ tình cảm và giá trị. Nó không khuyến khích người sử dụng đào sâu vào cảm xúc thầm kín nhất của người cùng làm việc. Thay vào đó, nó dạy cho người ta cách hiểu về thái độ mà mọi người đều nhìn thấy.

Lối cư xử

Phong cách con người dựa trên lối cư xử của người đó. Lối cư xử là một nhóm các nét đặc trưng tạo nên một tổng thể thống nhất, chặt chẽ. Chúng ta có thể hiểu phong cách bởi các hành vi thường đi cùng nhau. Các hành vi có mối quan hệ với lối cư xử được kết nối với nhau và có sự thống nhất chặt chẽ.

Chúng ta chưa đủ khả năng để hiểu từng hành vi. Bạn cần phải dùng nhiều cách để hiểu người khác. Learned Hand, một thẩm phán liên bang nổi tiếng đã phát biểu: “Cuộc sống của con người, giống như một tấm thảm; nó được kết thành từ vô số sợi len đan xen vào nhau và tạo nên một họa tiết. Việc tách một sợi len và nhìn nó đứng một mình thì không những điều đó làm hỏng cả tấm thảm mà còn khiến cho sợi len mất đi giá trị”.

Khi bạn chú ý một số thái độ trong cách cư xử của một người thì bạn có thể dự đoán rằng những thái độ khác cũng gần tương tự như vậy. Giống như Mandell, bạn có thể tiên đoán bản chất hành vi không được quan sát dựa trên những hành vi mà bạn đã quan sát. Việc hiểu về lối cư xử quan trọng đến nỗi tác giả của cuốn sách *Mưu đồ thủy sinh* (The Aquanan Conspiracy) đồng thời là biên tập viên cuốn sách *Tập san về não* (Brain/Mind Bulletin), Manlyn Ferguson đã phát biểu: “Sự thất bại lớn nhất trong học tập chính là cách cư xử thiếu văn hóa – không có khả năng coi trọng các mối quan hệ và khám phá ra những ý nghĩa của nó”.

Thói quen

Phong cách của con người được hình thành từ thói quen chứ không phải là những hành vi thỉnh thoảng mới xảy ra. Đó là những việc mà con người lặp đi lặp lại hết ngày này sang ngày khác trong một thời gian dài mà không hề để ý. Những hành động có tính chất thói quen còn được gọi là “bản chất thứ hai” bởi con người phụ thuộc vào chúng theo bản năng. Ví dụ, chiếc ô tô bất ngờ xuất hiện trước mắt ta thì sẽ phải thắng phanh cho xe đi chậm lại. Bởi vì các loại thái độ có liên quan tới phong cách của chúng trở thành thói quen nên dường như chúng tồn tại tự nhiên. Chúng ta cảm nhận thấy chúng ngay ở nhà mình. Đó là lý do tại sao phong cách của chúng ta thường được gọi là “vùng dễ chịu”.

Ngay cả trong mối quan hệ với người khác, thái độ của chúng ta cũng là thói quen. Rõ ràng con người không phải là người máy luôn lặp đi lặp lại chính xác từng hành vi thậm chí kiểu hành vi.

Bạn nghi ngờ ư? Rất nhiều người đã tỏ ra nghi ngờ. Tuy nhiên, hãy suy nghĩ về nó một chút. Phải chăng những người trong phòng làm việc của bạn có những xu hướng thái độ mà mọi người đều ý thức được? Ví dụ khi đọc bản danh sách sau, hãy điền vào chỗ trống tên một người cụ thể phù hợp với sự miêu tả trong bài.

- _____ thường xuyên đến muộn trong các cuộc hẹn hoặc cuộc họp.
- _____ hầu như luôn đúng giờ.
- _____ có xu thế trở nên hoàn hảo.
- _____ có mối quan hệ gần bó với mọi người.
- _____ luôn thích kể chuyện khi có dịp.
- _____ là người không vô nghĩa, đó là kiểu người "chỉ có hành động".

Phần lớn thái độ của chúng ta tồn tại tương đối ổn định từ tình huống này sang tình huống khác. Sự nhất quán này cho phép tiên đoán người khác sẽ cư xử như thế nào trong tương lai.

Dự đoán hành vi có thể xảy ra

Khi chúng tôi khẳng định rằng con người có thể dự đoán được, điều đó không có nghĩa là chúng tôi cho rằng bạn có thể dự đoán được mọi hành động của người khác. Chúng tôi cũng không kết luận rằng quý vị sẽ biết chắc chắn người khác sẽ phản ứng như thế nào. Khi chúng tôi tiếp xúc với người khác, không có hành động nào gọi là chắc chắn – mà chỉ là có khả năng. Cụm từ có khả năng có ý nghĩa nhiều hơn so với con số 0. Vì vậy khi dự đoán về người khác, chúng tôi tránh những cụm từ như “bất cứ khi nào”, “luôn luôn”, hoặc “không bao giờ”. Chúng tôi sử dụng các cụm từ như “thường xuyên”, “thông thường”, “có xu hướng”, “sẽ”, “hiếm khi”,... Trong những trang tiếp theo, nhìn chung, chúng tôi sẽ bỏ những từ này để giúp cho việc đọc dễ dàng hơn; tuy nhiên, xin hiểu cho rằng chúng tôi đang nói về “khả năng” chứ không phải là “sự chắc chắn”.

Một số người dường như không ấn tượng lắm với lời dự đoán được coi là “có khả năng”. Họ tìm điều gì khác chắc chắn hơn. Tuy nhiên, khi dự đoán một người nhất định sẽ phản ứng như thế nào, có thể bạn chẳng bao giờ có câu trả lời chắc chắn hoàn toàn.

Chúng tôi thấy hài lòng với góc độ không chắc chắn này. Nếu không có nó, không có yếu tố bất ngờ trong các mối quan hệ với người khác thì cuộc sống của chúng ta sẽ mất đi nhiều điểm thú vị. Hơn nữa, nếu sống như một người máy với những lời dự đoán được lập trình sẵn, hẳn các bạn sẽ mất đi một trong những món quà quý giá: Sự tự do của con người.

Chúng tôi nghĩ rằng quý vị có thể cải thiện có hiệu quả các mối quan hệ khi có sự trợ giúp của những khả năng đủ mạnh. Giống như James Thurber nhận thấy rằng: một chút “có thể” giá trị hơn hẳn một cân “có lẽ”.

Trong §4, chúng tôi sẽ giới thiệu cụ thể hình mẫu dự đoán thái độ của người khác. Trước khi đến với phần này, trong §3, bạn sẽ có một bảng trắc nghiệm để xác định phong cách của mình.

§3

Phong cách của bạn là gì?

Tự hiểu mình chính là sự khởi đầu khôn ngoan. Chương này tập trung vào trải nghiệm thái độ nhằm giúp bạn tìm ra phong cách của mình. Đây là bước quan trọng đầu tiên để cải thiện mối quan hệ trong công việc.

Người khác đánh giá bạn như thế nào

Phong cách của bạn không phải dựa vào những đánh giá của chính bạn mà dựa trên những quan điểm của người khác về bạn – không liên quan đến việc bạn tự nhận thức về bản thân nhiều hay ít. Để điền vào bảng trắc nghiệm thái độ, hãy đọc từng mục về các quan điểm mà bạn nghĩ người khác sẽ đánh giá mình. Nó có thể giúp bạn lựa chọn ba người mà bạn định cùng làm việc và hãy cố gắng xem lại chính mình qua con mắt người khác khi bạn làm bảng trắc nghiệm này.

Không có phong cách nào tốt hoặc phong cách nào xấu mà chỉ có sự khác biệt giữa con người. Sự thành công hay thất bại đều không liên quan tới bất kỳ phong cách nào. Trong bản trắc nghiệm dưới đây, không có lựa chọn nào tốt hoặc xấu – không có câu trả lời nào đúng hoặc sai.

Tuy nhiên, mỗi người trong chúng ta đều có một bức tranh về những điều mà chúng ta mong muốn người khác cũng đánh giá như vậy. Bởi vì chúng ta là con người lên luôn có sự khác biệt về những hành động hàng ngày và cách thức chúng ta hi vọng người khác đánh giá về mình. Hãy rèn luyện chính bản thân mình có mục tiêu. Hãy chọn những mục mà theo vốn hiểu biết tốt nhất của bạn, phản ánh cách nghĩ của người khác về bạn.

Những hướng dẫn trong bảng trắc nghiệm thái độ

Khi bạn làm bảng trắc nghiệm này, hãy nhớ rằng phong cách của bạn được thể hiện qua những gì người khác đánh giá về bạn. Bản trắc nghiệm đưa ra 18 cặp đánh giá với hai ô trống cho mỗi cặp. Hãy chọn một trong hai lời đánh giá trong mỗi cặp mà theo bạn nó thể hiện chính xác nhất sự đánh giá của người khác về mình. Đôi lúc bạn có thể nghĩ chẳng có lời đánh giá nào phù hợp. Tuy nhiên, bạn hãy chọn lời đánh giá mà bạn cho là miêu tả gần đúng nhất những đánh giá của người khác về mình như thế nào. Ở một số mục bạn có thể nghĩ rằng mình được người khác đánh giá theo mục này những những người khác lại nghĩ bạn được đánh giá theo mục khác. Đối với những mục này, bạn hãy chọn lời đánh giá theo đa số (ngay cả khi chỉ có 51%).

Mỗi mục trong bản trắc nghiệm có chứa một từ so sánh như: “Nhiều hơn, ít hơn, mềm mại hơn, to hơn, chậm hơn, nhanh hơn...”. Bạn có thể thắc mắc: “Nhiều hơn cái gì?”, “To hơn cái gì?”... Trong từng trường hợp hãy nghĩ rằng đó là “nhiều hơn”, “ít hơn”, “to hơn”... so với một nửa dân số.

Chỉ ra sự lựa chọn của bạn bằng cách đánh dấu X vào ô trống bên trái lời đánh giá trong mỗi cặp mà bạn nghĩ sẽ thể hiện chính xác nhất những điều người khác đánh giá về bạn. Trong ví dụ dưới đây, nếu bạn nghĩ đáp án “ít sử dụng tay trong khi nói hơn” là đáp án chính xác hơn “sử dụng tay nhiều hơn khi nói chuyện” hãy đánh dấu X vào ô trống được nối với dòng dấu chấm.

... ít sử dụng tay khi nói chuyện hơn

... sử dụng tay nhiều hơn khi nói chuyện

BẢNG TRẮC NGHIỆM THÁI ĐỘ

Lưu ý chỉ đánh dấu X vào ô trống mà bạn cho là đúng trong mỗi cặp.

1. ... ngả người nhiều hơn về phía sau khi trình bày ý kiến
đứng thẳng hoặc cúi người nhiều hơn về phía trước khi trình bày ý kiến
2. ... sử dụng tay ít hơn khi nói chuyện
... sử dụng tay nhiều hơn khi nói chuyện
3. ... biểu hiện nhiều năng lượng hơn
... biểu hiện ít năng lượng hơn
4. ... có khả năng điều khiển sự vận động của cơ thể nhiều hơn
... để cho chuyển động của cơ thể tự do không theo ý muốn nhiều hơn
5. ... có cử chỉ ít mạnh mẽ hơn

- ... cử chỉ mạnh mẽ hơn
- 6. ... diễn cảm qua nét mặt ít hơn
 - ... diễn cảm qua nét mặt nhiều hơn
- 7. ... giọng nói nhẹ nhàng hơn
 - ... giọng nói to hơn
- 8. ... xuất hiện với thái độ nghiêm túc hơn
 - ... xuất hiện vui vẻ hơn
- 9. ... thích đặt câu hỏi hơn
 - ... thích phát biểu hơn
- 10. ... giọng điệu thay đổi ít hơn
 - ... giọng điệu thay đổi nhiều hơn
- 11. ... dễ dàng vượt qua áp lực công việc hơn
 - ... khó vượt qua áp lực công việc hơn
- 12. ... ít thích hợp với việc thể hiện cảm xúc
 - ... thích hợp với việc thể hiện cảm xúc
- 13. ... do dự nhiều hơn khi thể hiện ý kiến
 - ... ít do dự nhiều hơn khi thể hiện ý kiến
- 14. ... các cuộc đối thoại về công việc nhiều hơn
 - ... các cuộc đối thoại về con người nhiều hơn
- 15. ... giải quyết các tình huống khó khăn chậm hơn
 - ... giải quyết các tình huống khó khăn nhanh hơn
- 16. ... thiên về thực tế và logic hơn
 - ... thiên về cảm xúc và ý kiến hơn
- 17. ... tốc độ chậm hơn
 - ... tốc độ nhanh hơn
- 18. ... không thích chuyện phiếm hoặc kể chuyện vặt
 - ... thích chuyện phiếm và kể chuyện vặt hơn

Giải thích bảng trắc nghiệm

Mặc dù cách tốt nhất là nên hoàn thành bảng trắc nghiệm trước khi bạn nghiên cứu về phong cách con người, nhưng tốt hơn hết là nên để lại phần diễn giải kết quả trắc nghiệm cho tới khi bạn biết nhiều hơn về hình mẫu. Vì vậy, chúng tôi sẽ để lại một số trang trước khi chỉ cho bạn cách xác định phong cách của mình qua bảng trắc nghiệm. Phong cách của bạn dựa trên hai khía cạnh của thái độ sẽ được miêu tả trong §4.

§4

Hai bí quyết để hiểu người khác

Trong lịch sử đã có không ít những phương pháp cố giúp chúng ta hiểu về người khác. Tuy nhiên, về cơ bản, hầu hết những phương pháp này thiếu chính xác hoặc quá phức tạp đối với nhiều người. Một khó khăn khác nữa là phải theo kịp hàng tá hoặc hàng trăm loại tính cách khác nhau.

Hai khía cạnh của thái độ

Đặc tính của sự tiếp cận phong cách con người tập trung vào hai khía cạnh của thái độ. Trong số những tín hiệu phức tạp phát ra từ người khác, bạn chỉ có thể quan sát được hai nhóm thái độ để xác định phong cách ứng xử của người đó.

Làm thế nào để giảm bớt hàng trăm đặc điểm khác nhau xuống còn hai mà vẫn có thể tiên đoán được thái độ của người khác? Bí quyết của bước đột phá này nằm trong khám phá rằng các loại hành vi xác định có xu hướng liên quan đến một nhóm các nét đặc trưng gọi là hội chứng.

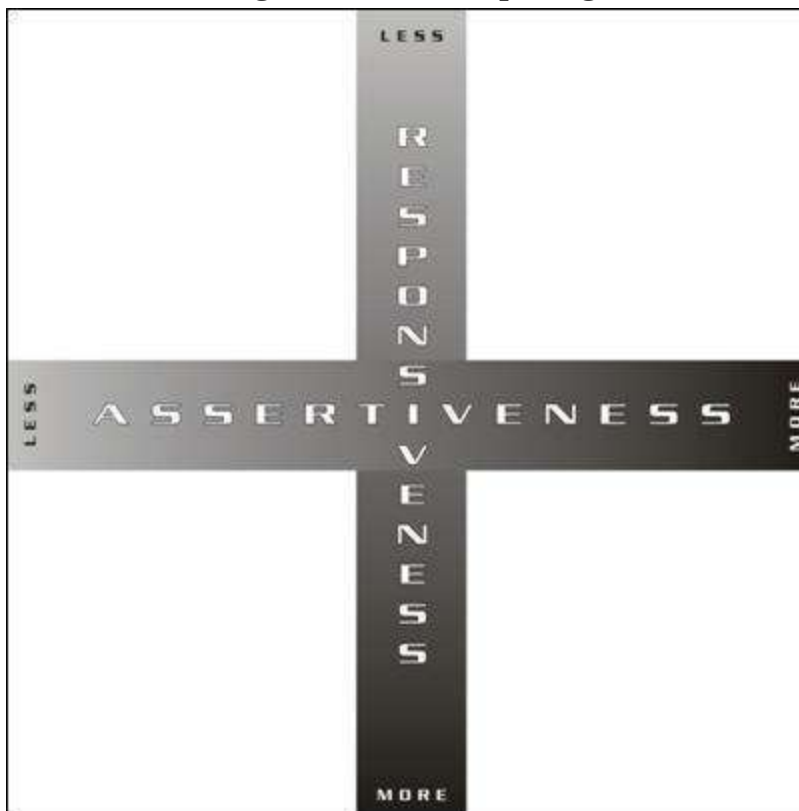
Vào những năm 60 của thế kỉ XX, Tiến sĩ David Merrill phát hiện ra rằng hai nhóm thái độ là sự quyết đoán và phản ứng nhanh vô cùng hữu ích cho việc tiên đoán người khác sẽ cư xử như thế nào. Hai khía cạnh thái độ này có quan hệ mật thiết với việc lập ra bảng phong cách xã hội được mô tả trong Hình 4-1.

Sự quyết đoán

Trong trường hợp này, mức độ quyết đoán của một người là mức độ thái độ của người đó được đánh giá là mạnh mẽ hoặc có tính chất chỉ huy. Điều này giúp ta liên tưởng tới bản biến thiên về mức độ quyết đoán. Chúng ta không thể cảm nhận được sự thay đổi thái độ trong bảng biến thiên được thể hiện bằng phần in đậm dần từ trái sang phải trong Hình 4-2.

Về điểm này, chúng ta chỉ xem xét khả năng thái độ của một người quyết đoán hơn hay ít quyết đoán hơn so với một nửa dân số. Bảng biến thiên sự quyết đoán bị một đường trục chia đôi (xem bảng biến thiên trong Hình 4-1). Những người có thái độ đặc trưng thường quyết đoán hơn một nửa dân số còn lại và họ thường được biểu hiện ở phía bên phải của bảng biến thiên. Những người ít quyết đoán hơn một nửa dân số còn lại thể hiện một cách cư xử ít mạnh mẽ và ít chỉ huy hơn. Ta gọi họ là những người nằm bên trái của bảng biến thiên.

Hình 4-1. Bảng biến thiên về phong cách xã hội



Assertiveness: Sự quyết đoán

Responsiveness: Tính dễ cảm, sự phản ứng

Less: Ít hơn

More: Nhiều hơn

Thường có sự khác biệt đáng kể giữa tính quyết đoán và tính hiếu chiến. Tuy nhiên, trong trường hợp này, không có sự liên quan nào về sự khác biệt giữa thái độ quyết đoán và thái độ hiếu chiến. Tất cả những điều bạn cần biết là liệu rằng thái độ của một người mạnh mẽ, chỉ huy hơn hay ít mạnh mẽ, chỉ huy hơn một nửa dân số. Thái độ hiếu chiến là dấu hiệu của việc sử dụng phong cách chứ không phải là phong cách của một người.

Hình 4-2. Bảng biến thiên tính quyết đoán



Left-of-the-line: Bên trái dòng kẻ

Right-of-the-line: Bên phải dòng kẻ

Hãy xét một nửa còn lại trên bảng biến thiên, đôi lúc mọi người cho rằng mức độ quyết đoán thấp hơn thể hiện thái độ hay e dè. Tuy nhiên, không phải như vậy. Trên thực tế một số ít người quyết đoán hơn là những người e dè, còn số đông những người khác chỉ đơn giản thể hiện mình qua những cách ít mạnh mẽ hơn. Xét trong mối quan hệ với phong cách con người, sự khác biệt giữa thái độ ít quyết đoán hơn và thái độ khúm núm là không có liên quan. Tất cả những điều bạn cần biết là liệu rằng thái độ của một người ít mạnh mẽ và chỉ huy hơn một nửa dân số hay không. Thái độ e dè là một biểu hiện về con người sử dụng phong cách của họ như thế nào chứ không phải đó là phong cách của họ.

Khi chúng tôi nói một người ít quyết đoán hơn hay quyết đoán hơn, chúng tôi không ám chỉ rằng anh ấy/cô ấy luôn luôn như vậy. Một số thái độ của người ít quyết đoán hơn có thể rất mạnh mẽ. Một số thái độ của những người quyết đoán hơn có thể ít tính chỉ huy hơn. Tuy nhiên, phần lớn thái độ của con người đều nằm trong một miền tương đối giới hạn của bảng biến thiên. Con người thường nghĩ rằng họ vận động tự do trong bảng biến thiên về sự quyết đoán. Tuy nhiên, con người là tạo vật của những thói quen và điều đó hiếm khi nào khác được.

Hãy nhớ rằng mục đích của chúng ta là khẳng định tính quyết đoán chính là biểu hiện thái độ của con người. Mức độ quyết đoán của một người theo

cách nhìn của những người khác không nhất thiết phản ánh mức độ thôi thúc bên trong của người đó.

Nhiều người ít quyết đoán hơn có một sự thôi thúc mạnh mẽ bên trong, nhưng thái độ điển hình của họ sẽ không được xem là mạnh mẽ và chỉ huy. Ở họ toát lên phẩm chất mềm mỏng và trầm tĩnh hơn những người đồng nghiệp có thái độ quyết đoán. Cụm từ “bàn tay sắt trong một găng tay nhung” dùng để miêu tả những người có thái độ mềm mỏng nhưng lại ẩn chứa một ý chí và quyết định mạnh mẽ.

Nhớ lại §3 về phong cách con người, chúng ta đã sử dụng những từ ngữ so sánh như “nhiều hơn, ít hơn, to hơn, mềm hơn...”. Khi giả sử mức độ quyết đoán của một người, chúng ta cũng làm tương tự: chúng ta quyết định xem người khác đánh giá người đó “nhiều hơn hay ít hơn” những biểu hiện về thái độ so với một nửa dân số.

Những thái độ đặc trưng của những người quyết đoán hơn

Những người quyết đoán hơn có những đặc trưng về thái độ. So với những người ít quyết đoán hơn, họ có xu hướng:

- Thể hiện tính nhiệt huyết cao hơn
- Đi lại nhanh hơn
- Cử chỉ mạnh hơn
- Giao tiếp bằng mắt mạnh mẽ, chăm chú hơn
- Đứng thẳng người hay cúi người về phía trước, đặc biệt khi trình bày quan điểm
- Nói nhanh hơn. Nói to hơn. Nói nhiều hơn
- Giải quyết vấn đề nhanh hơn
- Quyết định nhanh hơn
- Có tính mạo hiểm cao hơn
- Có tính đối đầu nhiều hơn
- Trình bày ý kiến, yêu cầu và chỉ dẫn trực tiếp và có trọng tâm hơn
- Dồn tâm sức cho một quyết định hay một hành động nhiều hơn
- Dễ giận dữ hơn.

Phần lớn những người quyết đoán có hầu hết những phong cách này chứ không nhất thiết phải có tất cả.

Thái độ đặc trưng của những người ít quyết đoán hơn

Những người ít quyết đoán hơn có xu hướng:

- Thể hiện tính nhiệt huyết ít hơn
- Vận động chậm hơn
- Cử chỉ ít mạnh mẽ hơn
- Giao tiếp bằng mắt ít mạnh mẽ và chăm chú hơn
- Đứng ngả về phía sau thậm chí khi trình bày ý kiến
- Nói chậm hơn. Nói nhỏ hơn. Ít nói hơn
- Giải quyết các vấn đề chậm hơn
- Quyết định chậm hơn
- Ít thích tính mạo hiểm
- Không thích tính đối đầu
- Trình bày ý kiến, yêu cầu và chỉ dẫn thiếu tính trực tiếp và trọng tâm
- Ít cố gắng hơn trong việc đưa ra quyết định hay một hành động
- Bày tỏ sự giận dữ không nhanh bằng.

Phần lớn những người ít quyết đoán hơn có hầu hết những phong cách này chứ không nhất thiết phải có tất cả.

Sự phản ứng nhanh

Đối với trường hợp này, phản ứng nhanh chính là một khía cạnh quan trọng khác của thái độ. Mức độ phản ứng nhanh của một người là mức độ được người khác nhìn nhận khi người đó thể hiện cảm xúc hoặc thể hiện sự ý thức về cảm nhận của người khác. Sự tiến dần của thái độ theo chiều dọc của bảng biến thiên về phản ứng nhanh được thể hiện bằng vùng tối dần khi bạn nhìn từ trên xuống dưới trong Hình 4-3.

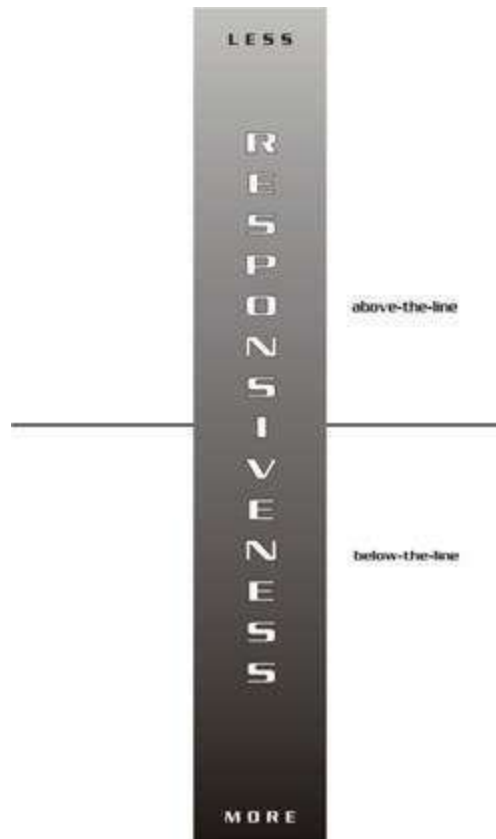
Ở phần này, chúng ta chỉ xem xét liệu rằng thái độ của một người có xu hướng phản ứng nhanh hay chậm hơn một nửa dân số hay không. Một lần nữa, bảng biến thiên trong Hình 4-3 bị một đường cắt ngang (bảng biến thiên về tính quyết đoán trong Hình 4-1).

Những người dè dặt hơn được thể hiện ở phía dưới.

Khi chúng ta nói con người phản ứng nhanh về mặt cảm xúc điều đó có nghĩa là họ luôn hành động như vậy. Đôi lúc họ cũng bị suy yếu khả năng thể hiện cảm xúc.

Nhìn chung họ là những người hay thể hiện cảm xúc hơn những người ở phía trên. Tương tự những người có khả năng kiềm chế cảm xúc của mình thì đôi khi lại thể hiện nó. J.P. Morgan, một ông chủ nhà băng, nổi tiếng là một người không thân thiện trong công việc và trong cộng đồng. Mặc dù vậy, đôi khi, ông đọc “Bài thánh ca Noel” cùng với gia đình thì nhà tài phiệt không quen thể hiện này trở nên vô cùng xúc động. Vì thế, khi chúng tôi nói một người bị kiểm soát về mặt cảm xúc hay sự phản ứng lại cảm xúc, chúng tôi không ám chỉ rằng tất cả thái độ của họ bị giới hạn trong bảng biến thiên. Mặc dù vậy, phần lớn thái độ của họ được thể hiện trong phần hạn hẹp của bảng biến thiên.

Hình 4-3. Bảng biến thiên tính dễ cảm



Above-the-line: Bên trên dòng kẻ

Below-the-line: Bên dưới dòng kẻ

Người ta tin rằng những người bị kiềm chế về mặt cảm xúc chỉ đơn giản là thiếu cảm giác. Tuy nhiên, những người ở phía trên có thể những cảm giác mạnh. Họ chỉ không thích thể hiện chúng.

Lấy Joe DiMaggio làm ví dụ. Phóng viên Warner Wolf nói với anh ta: “Joe, anh nổi tiếng là một cầu thủ khô khan mặc dù anh không bao giờ cảm thấy áp lực...”.

Di Maggio đáp lại: “Điều đó không đúng. Họ nói rằng tôi có gương mặt lạnh như tiền. Tuy nhiên, chỉ có tôi mới biết điều gì đang diễn ra bên trong. Trong những năm gần đây bên trong tôi luôn xáo động. Tuy bên ngoài tôi không thể hiện cảm xúc nhưng bên trong tôi luôn đầy ắp cảm xúc”.

Cần nhấn mạnh rằng mục đích của chúng ta là khẳng định tính phản ứng đồng nghĩa với thái độ của một người. Đó là những hành động mà bất cứ ai có thể nhìn hoặc nghe chứ không phải là những điều diễn ra bên trong con người họ. Để giúp bạn hình dung ra như thế nào là thái độ phản ứng nhiều hơn và phản ứng ít hơn, hãy xem bản liệt kê của một người cụ thể trên mỗi nửa của bảng biến thiên phản ứng.

Thái độ đặc trưng của những người phản ứng nhiều hơn

Dưới đây là một số dạng thái độ mà bạn sẽ nhìn thấy hoặc nghe thấy về một người phản ứng nhiều hơn. So với một nửa dân số ít phản ứng hơn, người phản ứng nhiều hơn có xu hướng:

- Thể hiện cảm xúc cởi mở hơn
- Thân thiện hơn
- Thể hiện trên nét mặt nhiều hơn
- Cử chỉ tự nhiên hơn
- Giọng nói thay đổi nhiều hơn
- Thoải mái với những câu phiếm
- Sử dụng các câu chuyện vặt hay chuyện dài nhiều hơn
- Thể hiện mối quan tâm nhiều hơn đến các mặt của con người
- Thích làm việc với người khác
- Cách ăn mặc giản dị hơn
- Ít có kế hoạch trong việc sử dụng thời gian.

Phần lớn trong số họ có hầu hết những phong cách này nhưng không nhất thiết phải có tất cả những đặc trưng đó.

Những hành vi đặc trưng của những người ít phản ứng hơn

Những người ít phản ứng hơn có chung hầu hết những đặc trưng về hành vi dưới đây. So với những người phản ứng nhiều hơn, họ có xu hướng:

- Biểu lộ cảm xúc ít hơn
- Dè dặt hơn
- Ít biểu lộ bằng nét mặt hơn
- Ít sử dụng cử chỉ hơn
- Ít có sự thay đổi giọng nói hơn
- Ít hứng thú hơn và không có năng khiếu kể những câu chuyện phiếm
- Sử dụng thực tế và logic nhiều hơn những câu chuyện vật
- Tập trung vào công việc nhiều hơn
- Thích làm việc một mình
- Cách ăn mặc lịch sự hơn
- Có kế hoạch trong sử dụng thời gian

Hơn một nửa số người ít phản ứng có hầu hết chứ không phải là tất cả những đặc trưng này.

Dù bạn ở bất kỳ vị trí nào trên bảng biến thiên, đó đều là những vị trí tốt

Giáo sư Merrill đã có những nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của tính quyết đoán và phản ứng. Ông tiến hành nghiên cứu để tìm hiểu xem mỗi khía cạnh của thái độ có mối quan hệ như thế nào đến sự thành công của một người. Ông và người đồng nghiệp của mình Roger Reid thông báo rằng:

“Khi bản nghiên cứu của chúng tôi hoàn thành... chúng tôi có bằng chứng thuyết phục rằng những người thành công trong kinh doanh nhất là những người quyết đoán hơn cả. Hơn thế nữa, dù tính phản ứng có xuất hiện hay không thì dường như nó không gây ảnh hưởng lâu dài tới sự thành công”.

Những người được coi là có sự nghiệp thành công xuất hiện trên tất cả các mặt của tính quyết đoán và phản ứng – đôi khi họ là những người chỉ kém thành công hơn một chút so với người khác.

Thật may mắn con người có thể thành công khi ở bất kỳ vị trí nào trong vùng tính cách quyết đoán và phản ứng bởi rõ ràng không thể thay đổi vĩnh viễn mức độ đặc trưng của mỗi loại thái độ.

Thói quen có mối quan hệ với hai khía cạnh quan trọng của hành vi và trở thành thâm căn cố đế ở thời điểm chúng ta bước vào tuổi trưởng thành. Ví dụ, mặc dù đôi lúc có thể tăng hoặc giảm sự biểu lộ cảm xúc của một người nhưng sẽ vô cùng khó khăn để thay đổi căn bản mức độ đặc trưng trong việc

thể hiện cảm xúc của người đó. Daul Eckman, học giả nổi tiếng về những bản nghiên cứu về ngôn ngữ hình thể, viết rằng: “Khi bất kỳ một thói quen nào được hình thành, hoạt động tự động và không đòi hỏi sự ý thức thì rất khó để xóa bỏ nó. Tôi tin rằng những thói quen này bao gồm cả sự chế ngự cảm xúc... Có thể việc xóa bỏ nó là điều khó khăn nhất”.

Con người thường tự phê bình và muốn thay đổi con người mình. Mặc dù quá trình tự phát triển là một hoạt động mong muốn, nhưng thật quan trọng để tôn vinh thậm chí ăn mừng về những khía cạnh không thay đổi căn bản và cần thiết trong cuộc sống của bạn. Điều này đồng nghĩa với việc chấp nhận cấp độ đặc trưng của tính quyết đoán và phản ứng.

Sự quyết đoán và phản ứng là hai khía cạnh quan trọng nhất trong thái độ của mỗi người; khi kết hợp cùng nhau chúng sẽ hình thành nên phong cách con người.

Bạn có muốn biết phong cách của mình không? Lúc trước chúng tôi đã không chỉ ra điều này, tuy nhiên, đó là mức độ sự quyết đoán và phản ứng mà bạn đã đánh giá cơ bản trải nghiệm trong §3. Bây giờ khi bạn đã hiểu về hai khía cạnh thái độ này, bạn có thể sử dụng thông tin đó để xác định phong cách của mình trong §5.

§5

Tự hiểu mình qua ý kiến của người khác

Như chúng tôi đã đề cập, việc người khác đánh giá như thế nào về thái độ của bạn sẽ xác định phong cách của bạn. Việc tìm hiểu sâu vào khung tham chiếu của người khác luôn là một thách thức. Việc tìm hiểu người khác đánh giá khách quan về bạn cũng đặc biệt trở nên khó khăn. Do việc tự hiểu mình qua ý kiến của người khác là một việc quá khó khăn và đầy thách thức nên trong chương này chúng tôi chỉ đề cập một số phương pháp giúp bạn xác định phong cách của mình.

Tên phong cách: một điểm xấu cần thiết

Để trao đổi về các phong cách dễ dàng thì mỗi phong cách phải có một cái tên. Tuy nhiên, một trong những vấn đề khi đặt tên phong cách là chúng ta có thể tập trung vào sự gợi ý của cái tên chứ không nhìn vào những phạm vi đầy đủ của những đặc trưng về thái độ trong mỗi phong cách. Ví dụ cái tên “người thích lãnh đạo” thường được dùng để chỉ một loại phong cách, nó chỉ gợi ra một phần thái độ của phong cách đa dạng đó. Nếu chỉ chú ý vào tên gọi “người thích lãnh đạo” một số người có thể nghĩ về kiểu người độc tài, hống hách, sẵn sàng đẩy người khác đến đường cùng. Một số “người thích lãnh đạo” có những đặc điểm này nhưng nhiều người lại không như vậy. Giống như những người thuộc phong cách khác, người “thích lãnh đạo” có thể sẵn sàng tham gia và phân quyền cho người khác. Về bản chất, mỗi loại phong cách phong phú hơn nhiều so với tên gọi của nó.

Trong §6 chúng tôi sẽ mô tả đầy đủ về mỗi loại phong cách. Tạm thời xin các bạn lưu ý rằng tên gọi của mỗi loại phong cách chính là dấu hiệu thể hiện mức độ đặc trưng của tính quyết đoán và khả năng phản ứng.

Những người nặng về óc phân tích: Ít quyết đoán hơn và ít phản ứng hơn, ít biểu lộ cảm xúc hơn so với một nửa dân số.

Những người thích lãnh đạo: Quyết đoán hơn và tính dễ cảm ít hơn (ít biểu lộ cảm xúc hơn) so với một nửa dân số.

Những người ưa thể hiện: Quyết đoán hơn và dễ cảm nhiều hơn (biểu lộ cảm xúc nhiều hơn) so với một nửa dân số.

Những người ôn hòa: Ít quyết đoán hơn nhưng dễ cảm hơn (biểu lộ cảm xúc nhiều hơn) so với một nửa dân số.

Bạn thuộc loại phong cách nào trong bốn loại phong cách này?

Bảng trắc nghiệm thái độ mà bạn gặp ở §3 không phải là một bài kiểm tra. Vì thế, bạn không thể đỗ hoặc trượt, không có bất cứ sự liên quan nào đến kết quả tốt hoặc xấu. Như bạn đã biết, phong cách nào cũng tốt, phong cách nào cũng có điểm mạnh và có những trở ngại.

Để xác định phong cách của mình, bạn hãy thử xem lại bảng trắc nghiệm trong §3 và đếm số ô trống trong mỗi cột, sau đó ghi lại tổng số.

Sau đây là ý nghĩa của các con số. Cột ở bên trái cùng mô tả bạn là người phù hợp với thái độ ở bên trái dòng kẻ (ít quyết đoán hơn). Cột tiếp theo mô tả bạn phù hợp với phần thái độ ở bên phải dòng kẻ (quyết đoán hơn). Hãy chọn một trong hai ô trống có nhiều sự lựa chọn hơn:

- Bên trái dòng kẻ
- Bên phải dòng kẻ

Cột bên phải cùng mô tả bạn là người phù hợp với phần thái độ phía dưới dòng kẻ (phản ứng về mặt cảm xúc nhiều hơn). Cột bên trái mô tả bạn phù hợp với phần thái độ phía bên trên dòng kẻ (ít phản ứng về mặt cảm xúc hơn, dè dặt hơn). Hãy chọn một trong hai ô trống có nhiều sự lựa chọn hơn:

- Phía trên dòng kẻ
- Phía dưới dòng kẻ

Nếu điểm số cao nhất của bạn thuộc:

Bên trái và phía trên: Bạn cho rằng người khác nghĩ bạn là người nặng về óc phân tích.

Bên phải và phía trên: Bạn cho rằng người khác nghĩ bạn là người thích lãnh đạo.

Bên trái và phía dưới: Bạn cho rằng người khác nghĩ bạn là người ôn hòa.

Bên phải và phía dưới: Bạn cho rằng người khác nghĩ bạn là người ưa thể hiện.

Trong Hình 5-1, bạn có thể xác định vị trí theo đánh giá của mình trên bảng phong cách.

Hình 5-1. Bảng tự đánh giá phong cách

<p>NGƯỜI NẶNG VỀ ĐẦU óc PHÂN TÍCH</p> <div></div> <p>ít quyết đoán hơn và dễ cảm ít hơn</p>	<p>NGƯỜI THÍCH LÃNH ĐẠO</p> <div></div> <p>Quyết đoán hơn và dễ cảm ít hơn</p>
<p>NGƯỜI ÔN HÒA</p> <div></div> <p>ít quyết đoán hơn và dễ cảm nhiều hơn</p>	<p>NGƯỜI ƯA THE HIỆN</p> <div></div> <p>Quyết đoán hơn và dễ cảm nhiều hơn</p>

Phần đánh giá bổ sung

Khi xem lại §4, bạn nghĩ phần lớn những người xung quanh đánh giá bạn là người ít quyết đoán hơn hay quyết đoán hơn một nửa dân số?

Dễ cảm hơn hay tính dễ cảm ít hơn? Thông tin dưới đây sẽ giúp bạn lựa chọn vị trí của mình trong bảng phong cách. Nếu đọc cẩn thận, bạn sẽ thu được nhiều thông tin về các kiểu thái độ giúp bạn dự đoán xem người khác đánh giá về mình như thế nào.

Một cách khác để xác định phong cách của bạn là chọn ra từ ba đến năm người thực sự hiểu bạn, nhờ họ đưa ra lời khuyên về thái độ của bạn bằng cách cùng bạn làm bảng trắc nghiệm thái độ trong §3.

Đây là sự đánh giá đã được hướng dẫn, hướng con người đưa ra đánh giá của mình dựa trên những tiêu chí cụ thể về thái độ qua các bảng liệt kê.

Bây giờ hãy kết hợp sự phản ánh của từng người liệu rằng họ đánh giá bạn là người quyết đoán nhiều hay ít hơn, hoặc dễ cảm nhiều hơn hay ít hơn so với một nửa dân số. Sử dụng Hình 5-1 và đánh dấu vào ô vuông mà người thứ nhất chọn cho bạn. Cứ tiếp tục làm như vậy với đánh giá của người khác. Có thể bạn sẽ nhận ra rằng chỉ có sự nhất trí chung chung chứ không phải nhất trí hoàn toàn về phong cách của bạn. Đó không phải là sự thống nhất. Điều mà bạn đang tìm kiếm chính là một bức tranh chung về việc người khác đánh giá như thế nào về cách cư xử của bạn.

Áp dụng đồng thời hai hay nhiều phương pháp

Hình ảnh mà chúng ta có về chính bản thân mình thường dựa trên việc chúng ta mong muốn cư xử như thế nào cho phải phép hoặc cách chúng ta lo sợ thái độ cư xử của mình hoặc chúng ta mong muốn người khác đánh giá như thế nào về mình. Những mong muốn và nỗi lo sợ chủ quan này đã bóp méo hình ảnh của chính chúng ta. Giống như Ben Franklin đã viết trong cuốn *Niên giám của chàng trai nghèo Richard* (Poor Richard's Almanac): “Có ba vật cực kỳ rắn: thép, kim cương và tự hiểu chính mình”. Mặc dù bản nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng thông thường một người có khả năng dự đoán phong cách của họ chính xác khoảng 50%, nhưng §5 khẳng định tỉ lệ này có thể tăng lên đáng kể nếu kết hợp một số phương pháp tự đánh giá. Và bạn có thể cải thiện khả năng tự ý thức về mình bằng cách tiếp thu sự phản ánh của những người bạn quen biết về phong cách thái độ của mình.

Đây là một bài học quý giá để tìm ra phong cách của chính bạn. Nếu bạn thấy mình hoàn toàn khác với những gì người khác đánh giá, thì bạn cũng nên xem lại sự khác biệt này. Đó là lý do tại sao chúng tôi khuyên rằng khi tự đánh giá về mình và xác định phong cách thì bạn phải dựa trên ấn tượng của người khác về bạn. Do phong cách thái độ của bạn dựa trên việc người khác đánh giá bạn như thế nào cho nên thu nhận sự phản ánh của họ là việc làm cần thiết.

Vậy điều gì thúc đẩy bạn và đồng nghiệp, khách hàng và nhà cung cấp của bạn cư xử theo cách riêng của mình? Hãy xem sự mô tả về bốn loại phong cách trong §6.

§6

Bốn con đường dẫn tới thành công

Bạn có một phong cách nổi bật. Nói cách khác bạn mong muốn tạo dựng mối quan hệ và làm việc theo những đặc điểm của một trong bốn phong cách. Lúc thiếu thời, một phong cách được hình thành giống như sở thích và đến bây giờ bạn vẫn hầu như lệ thuộc vào phong cách đó.

Do phong cách trở thành thói quen nên cách dễ dàng nhất cho bạn là hoạt động theo cách này. Đó là việc bạn muốn làm việc phần lớn thời gian như thế nào, đây chính là “vùng thoải mái” của bạn.

Mỗi phong cách đều có điểm mạnh và điểm yếu tiềm ẩn. Những điểm mạnh này chỉ đơn thuần là báu vật tiềm năng. Chúng cần phải được khai thác để trở thành những thế mạnh thực sự. Tương tự như vậy, điểm yếu chỉ đơn thuần là vật cản tiềm ẩn. Những người thành đạt là những người biết cách hạn chế những ẩn họa này để tránh làm ảnh hưởng tới tính hiệu quả của mình.

Mặc dù bạn có một phong cách nổi bật nhưng thực tế bạn là con người của bốn phong cách. Mặc dù một phong cách chi phối một người nhưng xét về mặt thái độ tất cả chúng ta đều là những con người có một chút đa phong cách. Không một ai hoạt động chỉ hoàn toàn dựa vào một phong cách. Không thể tồn tại một điều như vậy, ví dụ như không thể có một người nặng về óc phân tích tuyệt đối. Dù cho loại phong cách chính của chúng ta có thể tương đối mạnh nhưng chúng ta có thể nhận thấy những dấu hiệu hoặc thậm chí một số lượng lớn những đặc điểm phong cách của người khác trong chính thái độ của chúng ta. Giống như người thuận tay phải đang học cách dùng tay trái, mỗi người đều sử dụng những thái độ có liên quan đến phong cách của người khác. Trong một chừng mực nào đó, bạn và những người bạn gặp là những người của bốn phong cách. Có thể bạn sẽ hiểu từng phần trong chính bản thân mình qua sự mô tả của từng phong cách.

Hãy nhớ rằng:

- *Bạn không thể thay đổi phong cách của chính mình mà nó sẽ theo bạn suốt cả cuộc đời.* Bạn sẽ thay đổi theo nhiều cách. Tuy nhiên, phong cách chính là một phần cơ bản hình thành nên con người bạn và sẽ tồn tại tương đối ổn định. Thật may mắn, chúng ta phải nhắc lại rằng không có phong cách nào ưu việt hơn những phong cách khác. Chúng đều là những vị trí tốt cho tất cả mọi người.

- *Bạn là người đa phong cách*, phong cách của bạn là một phần quan trọng quyết định bạn là ai – tuy nhiên, đó chỉ là một phần của bạn. Phẩm chất của bạn cũng có cả phần phong cách – nhưng đó không phải là tất cả. Bạn cũng tin rằng mình có tình yêu; bạn cam kết những giá trị và mục tiêu mà mình theo đuổi, những mối quan hệ nuôi dưỡng bạn, những thái độ đặc trưng làm nên con người bạn và còn nhiều hơn nữa. Rõ ràng việc hiểu phong cách của người khác không có nghĩa là chúng ta biết tất cả những gì về người đó. Đừng bao giờ quên rằng mỗi người mà bạn gặp thể hiện nhiều hơn những gì thuộc về phong cách của anh ấy/cô ấy.
- *Bạn hoàn toàn khác biệt so với những người có cùng phong cách như bạn*. Những người có một phong cách xác định giống nhau ở một số điểm quan trọng; tuy nhiên, sự giống nhau không phải là tất cả. Giống như những chiếc lá trên một cây sồi, những người có cùng phong cách luôn khác nhau trong sự giống nhau. Khi bạn bắt đầu nghĩ về từng cá nhân có cùng một phong cách thì hẳn bạn sẽ thấy sự khác nhau giữa họ là khá lớn. Thí dụ, hãy nghĩ về một số người thích thể hiện sự nổi tiếng như: Muhammad Ali, Carol Burnett, Bill Clinton, Bill Cosby, Lee Iacocca, Jesse Jackson, Bobby Knight, Liza Minelli, Oprah Winfrey. Tất cả các vị này đều có những đặc điểm chung về mặt thái độ. Tuy nhiên, sự khác nhau giữa họ nhiều đến nỗi chúng ta khó có thể tin được rằng họ được xếp trong cùng một phong cách.
 Một trong những thiếu sót lớn nhất của chúng ta khi xem xét các dạng phong cách con người chính là việc bỏ qua những điểm khác biệt giữa các cá nhân của cùng một phong cách. Đừng để cho mình rơi vào lối suy nghĩ đơn giản rằng: “Nếu bạn hiểu một người thì bạn có thể hiểu được tất cả về họ”.
- *Sự chấp nhận tất cả các phong cách cho phép bạn sử dụng hình mẫu này phục vụ cho lợi ích của bạn chứ không phải chống lại bạn*. Sự chấp nhận có nghĩa là thừa nhận giá trị của một phong cách chứ không phải chấp nhận những hạn chế của nó. Với tư duy chấp nhận, bạn có thể ca ngợi những giá trị cơ bản của một phong cách. Bạn có thể quan tâm công bằng tới điểm mạnh và điểm yếu. Với tư cách là người biết chấp nhận và quan tâm tới điểm bất lợi trong phong cách của người khác, bạn không nên bỏ qua hoặc dung túng thái độ, nhưng bạn cũng không nên thổi phồng nó quá mức.

Đối lập với sự chấp nhận là tư tưởng phê phán. Nhà nhân chủng học Margaret Mead lưu ý rằng con người có xu hướng dịch chuyển nhanh

chóng từ ý thức về tính đa dạng sang những định nghĩa về cấp trên hoặc cấp dưới. Sẽ rất khó nếu nghĩ về sự khác biệt giữa con người mà không nghĩ tới cụm từ tốt hơn hoặc xấu hơn. Nếu không thực sự khách quan, con người chỉ tập trung vào những tính cách ít được mong đợi nhất của người khác. Họ sẽ ấn tượng với những điểm xấu nhất chứ không phải là tốt đẹp nhất trong phong cách của người khác. Họ dựa vào sự khác biệt so với khung tham chiếu phong cách của chính mình để đánh giá rằng sự khác biệt này là sai lầm. Hậu quả là họ luôn thích chê bai, coi thường, nói xấu và giấu cợt phong cách của những người khác. Đó không phải là cách tốt để xây dựng nên một mối quan hệ.

Tuy nhiên, bằng nỗ lực của mình, mỗi chúng ta có thể học cách để hiểu phong cách của người khác với thái độ chấp nhận và thậm chí là ngợi khen. Chúng ta có thể thấy cuộc sống sẽ nhàm chán như thế nào nếu mọi người đều có chung một phong cách. Rõ ràng tính đa dạng là hương vị của cuộc sống. Chúng ta có thể cảm thấy dễ chịu khi người khác thích làm những việc mà chúng ta không thích làm và cả những việc mà chúng ta không thực sự xuất sắc. Khi bạn chấp nhận những phong cách khác và ca ngợi những điểm mạnh của họ, bạn có thể xây dựng được mối quan hệ hiệu quả hơn với những người hoàn toàn khác biệt này. Vì vậy, khi đọc những mô tả về bốn loại phong cách sau, bạn hãy cố gắng tiếp cận từng phong cách với thái độ ngợi khen.

- *Một tổ chức có hiệu quả là một tổ chức bao gồm tất cả mọi phong cách.* Mỗi phong cách có những thế mạnh quan trọng nhưng lại thiếu những điểm mạnh của các phong cách khác. Các tổ chức hiệu quả đòi hỏi thế mạnh của cả bốn phong cách. Peter Drucker, nhà phân tích tổ chức viết rằng: “Nhiệm vụ quản lý hàng đầu đòi hỏi phải có ít nhất bốn kiểu người: người hay suy tư [người nặng về óc phân tích]; người ưa hoạt động [người thích lãnh đạo]; người quan tâm đến người khác [người ôn hòa], người của công chúng [người ưa thể hiện].”

Những người nặng về óc phân tích

Phong cách nằm bên trái phía trên cùng của bảng dành cho những người nặng về óc phân tích. Những người thuộc phần hình vuông này thường kiểm chế cảm xúc đáng kể và mức độ quyết đoán thấp (xem Hình 6-1).

Những người nặng về óc phân tích thường là người cầu toàn nhất trong tất cả các phong cách. Họ muốn mọi việc liên quan tới mình phải tuyệt đối chính xác. Một số phong cách khác thì lại hành động quá vội vàng. Một nhà tư vấn nổi tiếng trong lĩnh vực quản lý khuyên rằng “hãy sẵn sàng, bắn và trúng đích”, tuy nhiên, những người nặng về óc phân tích lại sợ những lời khuyên như vậy. Trước cuộc cải biến chất lượng khá lâu, những người này luôn hô khẩu hiệu: “Hãy làm mọi việc chính xác để không phải làm lại”. Họ đặt ra những tiêu chuẩn khá cao và sẵn sàng làm những công việc tốn thời gian để đạt được hoặc vượt qua những tiêu chuẩn này. Những người nặng về óc phân tích là người đòi hỏi khắt khe sự chi tiết bởi họ tin rằng sự quan tâm đặc biệt tới mọi khía cạnh của dự án, dù nó quan trọng như thế nào đi nữa, sẽ đều dẫn tới kết quả cuối cùng.

Những người nặng về óc phân tích dường như là người khắt khe nhất trong tất cả các phong cách. Do xu hướng cầu toàn nên họ thường rất khắt khe với bản thân họ và với những người khác. Những tiêu chuẩn quá chính xác của họ nhìn chung khiến họ trở nên tiết kiệm những lời khen và những lời cảm kích. Những người này nên cảnh giác với xu hướng này bởi nó có thể khiến bạn nản chí khi làm việc với những người thích chỉ trích nhưng lại tiết kiệm lời khen.

Người nặng về óc phân tích được xem là người có tính hệ thống và tổ chức tốt. Về điểm mạnh, phong cách này có thể tạo ra quy trình có hiệu quả cao nhằm gặt hái những kết quả nổi bật và ổn định. Tuy nhiên, nhược điểm của phong cách này là khuynh hướng có trật tự của những người nặng về óc phân tích có thể chuyển hóa thành tính quan liêu trong các quy định thái quá và một tư duy sách vở.

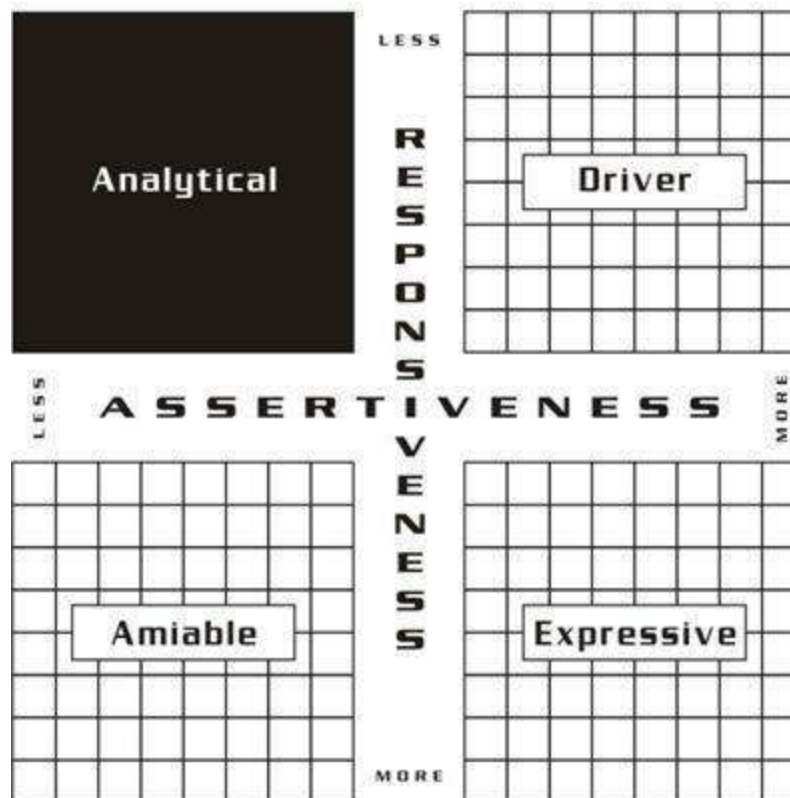
Phong cách này đòi hỏi có dữ liệu càng nhiều càng tốt. Khi bạn nhìn thấy một người nặng về óc phân tích đang chuyển dữ liệu này thành những thông tin hữu ích thì bạn sẽ hiểu sự thật nằm trong câu ngạn ngữ “tri thức là sức mạnh”.

Khi đối mặt với rủi ro, những người nặng về óc phân tích có xu hướng trở nên thận trọng. Nhiều người trong số họ phải tính toán, nhưng một số người lại hành động miễn cưỡng bất chấp rủi ro. Như một thông lệ, họ luôn áp dụng

phương châm “cẩn tắc vô ưu”.

Đừng hy vọng những con người thận trọng này không quan tâm đến quá trình đưa ra quyết định. Họ muốn khẳng định chắc chắn mình đã đưa ra sự lựa chọn đúng đắn. Tuy nhiên, sự chắc chắn này là không thể. Những người nặng về óc phân tích thu lượm những thông tin khi có thể, thậm chí họ cảm thấy luôn luôn thiếu dữ liệu cho sự lựa chọn. Điều này khiến họ không được thoải mái khi đưa ra quyết định. Họ cố gắng cân nhắc những lựa chọn đầy khó khăn này. Do vậy, những người nặng về óc phân tích thường sử dụng quá nhiều thời gian cho việc đưa ra quyết định. Một số người thậm chí còn trở nên căng thẳng ngay cả khi gặp những quyết định nhỏ ví dụ như sẽ gọi món gì khi đi ăn ngoài hàng.

Hình 6-1. Những phân tích chỉ ra mức độ phản ứng và mức độ quyết đoán thấp hơn mức trung bình



Analytical: người nặng về óc phân tích

Driver: người thích lãnh đạo

Amiable: người ôn hoà

Expressive: người thích thể hiện

Người nặng về óc phân tích thích ở một mình hoặc chỉ có quan hệ với một vài người khác. Nếu có thể, họ luôn tìm cách thoái thác những cuộc hội họp

lớn hoặc những buổi tiệc cocktail với người khác, họ thích ở nhà đọc sách hơn. Người thuộc phong cách này hiếm khi tin vào những thông tin vẹt mà luôn tận dụng tối đa Internet. Nếu người nặng về óc phân tích có văn phòng riêng thì chúng ta luôn tìm thấy họ trong đó và cửa thì hầu như khóa chặt. Họ buộc phải vận động bằng cách đi lòng vòng. Trên thực tế, người thuộc phong cách này đặc biệt thích làm việc một mình hơn là làm việc với người khác. Mặc dù bản tính của họ là thích sự cô độc nhưng bạn hẳn phải ngạc nhiên về tính trung thành của họ trong những hoàn cảnh khó khăn. Mặc dù những người thuộc phong cách này không công khai thể hiện sự quan tâm tới người khác nhưng trong những thời khắc quyết định, họ thường cố gắng hiểu rằng tất cả nhân viên nên được đối xử công bằng.

Cử chỉ của những người nặng về óc phân tích tỏ ra thiếu cường độ. Họ đi chậm hơn so với những người thuộc phần bên phải dòng kẻ. Họ có xu hướng ngã về phía sau ghế ngay cả khi đang trình bày quan điểm. Những người này không thể hiện nhiều điệu bộ và những cử chỉ của họ có xu hướng nhỏ hơn, kém linh hoạt hơn và kém mạnh mẽ hơn bình thường. Họ cũng không thể hiện nhiều sự giao tiếp bằng mắt hoặc diễn tả trên khuôn mặt. Nếu có văn phòng riêng, có thể họ thích những đồ trang trí mang tính thực tế.

Người nặng về óc phân tích là người trầm nhất trong tất cả các phong cách. Dường như họ ít nói hơn những người thuộc phong cách khác trừ khi họ nghiên cứu chi tiết về một chủ đề. Khi những người thuộc phong cách này nói, âm lượng của họ nhỏ, tốc độ nói chậm và có rất ít sự thay đổi trong giọng nói. Họ muốn suy nghĩ thấu đáo trước khi nói. Họ tiếp tục suy nghĩ trong khi đang nói, lướt qua trí óc để tìm từ hoặc cụm từ phù hợp nhằm diễn đạt chính xác nội dung. Điều này dẫn tới những do dự thường xuyên có thể làm người khác bức mình. Và bởi vì họ luôn nghĩ tới những gì cần nói tiếp theo trong khi vẫn đang nói chuyện nên họ có khuynh hướng dừng lại ở giữa câu và bắt đầu một ý tưởng mới vừa nảy sinh trong đầu – điều này thường gây cho người nghe cảm giác lộn xộn. Đây là lý do tại sao những người thuộc phong cách này thích dùng ngôn ngữ viết hơn đối thoại.

Nội dung cuộc nói chuyện của những người nặng về óc phân tích có một số điểm khác biệt. Khi nói chuyện, họ thường tập trung vào công việc nhiều hơn là sự quan tâm tới con người. Họ tiếp cận vấn đề một cách logic, thậm chí trong những cuộc đàm thoại thường ngày, họ cũng trình bày theo luận điểm: “Trong luận điểm đầu tiên...”, “thứ hai...” v.v... Những người nặng về óc phân tích luôn tuân thủ sự chính xác và hy vọng điều đó của người khác.

Họ muốn người khác cung cấp cho mình những chi tiết cụ thể. Khi giải thích vấn đề, thông thường họ đưa ra nhiều chi tiết hơn mức những người thuộc phong cách khác mong muốn. Những người thuộc phong cách này có xu hướng thích phân tích một vấn đề và xem xét tính phức tạp liên quan hơn là đưa ra những đề xuất giải quyết vấn đề có tính quyết đoán.

Harry Truman, một trong những vị Tổng thống Mỹ quyết đoán, thường nói rằng ông muốn là một nhà kinh tế “one- armed”; ông đã quá mệt mỏi với những cố vấn luôn khuyên rằng “một mặt thì thế này; những mặt khác lại thế kia”. Truman là người thuộc phần phong cách của dòng kẻ bên phải đã nói thẳng ra rằng sau cuộc hội thảo với những người nặng về óc phân tích – những người thích trình bày các chi tiết cụ thể của một vấn đề sẽ chẳng bao giờ có một đề xuất dứt khoát nào.

Những người nặng về óc phân tích có xu hướng đặt câu hỏi hoặc diễn giải ý kiến gián tiếp. Câu bình luận “có thể chúng ta nên xem xét vấn đề nào đó” có thể đồng nghĩa với “tôi nghĩ chúng ta nên làm nó”. Đôi khi những người này đặt câu hỏi nhưng thực sự đây là một câu trả lời “Bạn có nghĩ thật sáng suốt để...” có thể có nghĩa là “tôi muốn bạn thực hiện hành động này”.

Những người nặng về óc phân tích không để lộ suy nghĩ ra bên ngoài. Họ có thể cảm nhận sâu sắc về một vấn đề giống như những người khác nhưng có thể họ sẽ nói về thực tế chứ không phải là những cảm nhận về vấn đề đó. Họ thường trí óc hóa những cảm nhận của chính họ và của cả những người khác. Mọi người thường cảm thấy khó “đọc” được suy nghĩ của người nặng về óc phân tích bởi họ thể hiện quá ít cảm xúc của mình. Đôi lúc chính họ cũng không đồng cảm với cảm xúc của mình. Đầu óc của họ lớn tiếng hét rằng họ không thể nghe những gì lòng họ đang nói.

Người nặng về óc phân tích luôn cố gắng tránh những xúc động dễ dẫn đến xung đột. Khi những người khác mất tự chủ về mặt cảm xúc thì người nặng về óc phân tích lại dấu chúng trong đầu và trở nên lãnh cảm. Những người thuộc phong cách này luôn cho rằng một phương pháp hợp lý sẽ làm dịu đi những tình huống căng thẳng. Nó thường để lại những kết quả đối lập. Đặc biệt trong cuộc xung đột, những người thích thể hiện thậm chí còn trở nên bối rối khi những người nặng về óc phân tích cố gắng yêu cầu họ nói năng nhỏ nhẹ và có lý. Khi người nặng về óc phân tích tránh xung đột thì những vấn đề quan trọng bị gói lại, còn nhiều vấn đề bị phó mặc và có thể bỏ lỡ nhiều cơ hội quan trọng.

Khi xét tới vấn đề quản lý thời gian, người nặng về óc phân tích trở nên

phức tạp kỳ lạ. Họ luôn đứng giờ trong các cuộc họp nhưng lại chậm chạp trong việc hoàn thành công việc đúng hạn. Đó là lý do dễ hiểu vì sao những người thuộc phong cách này có xu hướng trễ thời hạn cuối cùng. Chính yêu cầu một phẩm chất cầu toàn của người nặng về óc phân tích đã khiến họ đặt ra những tiêu chuẩn quá cao. Đồng thời họ làm mọi việc chậm hơn và cẩn thận hơn những người khác. Họ kiểm tra nhiều sự lựa chọn cùng một lúc, nghiên cứu từng sự lựa chọn với thái độ khắt khe. Khi công việc này hoàn tất, họ thường phải mất khá nhiều thời gian để đi đến quyết định. Mọi nhịp độ của người nặng về óc phân tích đều chậm hơn những người có phong cách quyết đoán hơn.

Không có ai được xếp loại hoàn toàn vào một phong cách. Phần đông những người nặng về óc phân tích có phần lớn các điểm như miêu tả ở trên nhưng không phải tất cả họ đều như vậy. Vì vậy, khi làm việc với một người nặng về óc phân tích, bạn hãy lưu ý tới những đặc trưng của phong cách này, đồng thời cũng tìm kiếm những thái độ có thể không theo qui luật. Giống như những phong cách khác, có sự thêm vào và bớt đi trong cách thức làm việc của những người nặng về óc phân tích. Khi chúng ta thể hiện không tốt phong cách này thì nó sẽ không phải là một cách làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, nếu chúng ta sử dụng tốt phong cách của mình thì con đường dẫn tới thành công sẽ rộng mở.

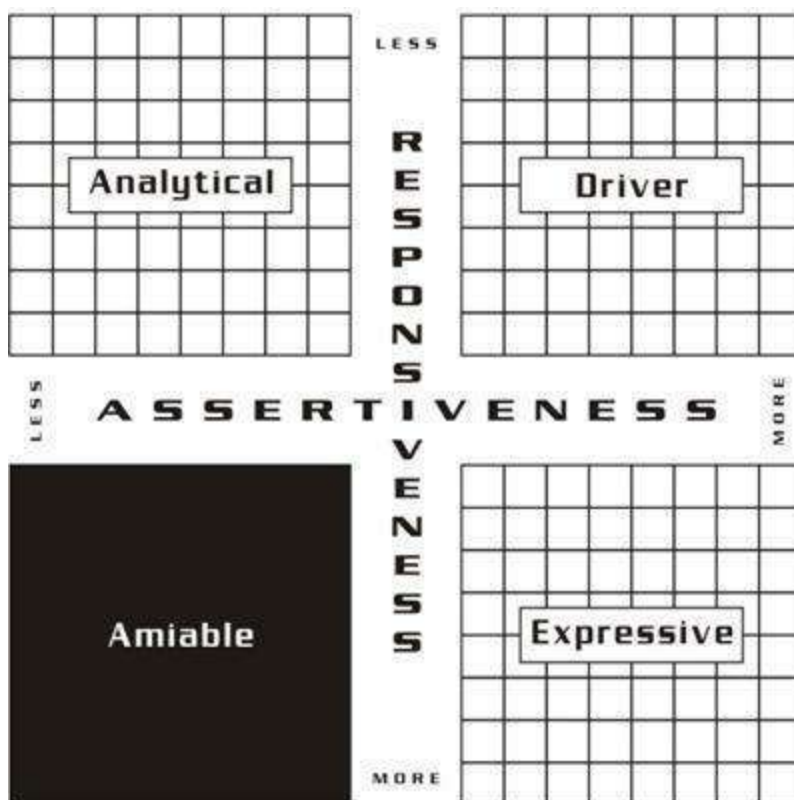
Do 25% dân số là những người nặng về óc phân tích nên có thể bạn sẽ phải tiếp xúc với họ trong cuộc sống hàng ngày. Trong Phần II và 4 phần phụ lục của cuốn sách, chúng tôi sẽ trình bày cách làm thế nào để cải thiện các mối quan hệ trong công việc ăn ý hơn với những con người trầm lặng và chăm chỉ này.

Những người ôn hòa

Một phong cách của những người thường làm việc với bạn là phong cách ôn hòa. Phong cách này được thể hiện ở phần hình vuông bên dưới góc trái (xem Hình 6-2). Những người ôn hòa thường tỏ ra ít quyết đoán hơn và dễ cảm hơn so với những người trung bình.

Khi nhìn vào Hình 6-2, bạn sẽ thấy người ôn hòa và người nặng về óc phân tích có cùng mức độ quyết đoán. Bởi vậy, trong phần này, bạn sẽ nhận thấy nhiều điểm giống nhau lớn giữa hai kiểu người này. Sự khác nhau giữa hai nhóm người thuộc hai kiểu phong cách nằm bên trái dòng kẻ chính là mức độ dễ cảm. Người ôn hòa thể hiện nhiều cảm xúc hơn những người nặng về óc phân tích và điểm khác biệt này có liên quan tới số lượng các đặc điểm khác nhau về thái độ giữa hai phong cách.

Hình 6-2. Người ôn hoà thể hiện cảm xúc nhiều hơn và ít quyết đoán hơn



Những người ôn hòa có khả năng làm việc theo nhóm cao hơn hẳn các nhóm phong cách khác. Thông thường họ thích làm việc với những người khác, đặc biệt trong những nhóm nhỏ hoặc chỉ có hai người. Họ không tìm kiếm sự nổi tiếng và hiếm khi để cho cái tôi của mình mâu thuẫn với người khác. Không giống như những người thuộc phong cách quyết đoán, những

người ôn hòa dường như không mặn mà lắm với việc tìm kiếm quyền lực cho chính mình. Họ có thể rất khéo léo trong việc khuyến khích người khác mạnh dạn trình bày và mở mang ý tưởng và họ cũng có năng lực tốt trong việc nhận ra giá trị cống hiến của người khác. Do tư tưởng mở rộng đối với ý kiến của người khác, đôi khi người ôn hòa là cứu cánh cho những ý tưởng đáng giá của một người trong khi các thành viên khác trong nhóm tỏ ra coi nhẹ. Những người thuộc phong cách này cũng có năng lực tuyệt vời trong việc biến những ý kiến trái ngược thành một luận điểm thống nhất được tất cả các bên ủng hộ.

Sự hào phóng về mặt thời gian của những người ôn hòa làm tăng tính hiệu quả của họ khi làm việc theo nhóm. Nếu người đồng nghiệp muốn xin lời khuyên hay sự giúp đỡ thì người ôn hòa sẵn sàng ngừng công việc của họ đang làm dở để giúp đỡ. Họ thường tình nguyện cống hiến thầm lặng cho nhóm, đứng ngoài các hoạt động gây sự chú ý của công luận. Do sự cống hiến thầm lặng ấy nên họ là những người anh hùng vô danh. Mặc dù thông thường tính vị tha này rất hữu ích nhưng nếu người ôn hòa sử dụng nó thái quá thì trong một chừng mực nào đó sẽ khiến họ không thể thực hiện được lời hứa của mình đúng hẹn.

Lòng thiện chí thầm lặng của những người ôn hòa chính là vốn quý khi làm việc với người khác. Cả hai phong cách thuộc phần phía dưới dòng kẻ là người ôn hòa và người thích thể hiện đều rất quan tâm tới người khác. Tuy vậy, những người thích thể hiện lại thực hiện điều này âm ỉ hơn. Người ôn hòa áp dụng phương pháp yên lặng hơn. Với thái độ thoải mái, dễ gần, dường như những người ôn hòa xây dựng các mối quan hệ dễ dàng hơn và họ quan tâm đến người khác nhiều hơn những người thuộc phong cách khác. Những người thuộc phong cách này làm giàu sự thiện chí của mình bằng sự cảm thông. Nhìn chung, họ thích nghe nỗi lòng của người khác hơn là kể lể nỗi lòng của chính bản thân họ. Đặc biệt, những người ôn hòa rất nhạy cảm với cảm xúc của người khác. Khi lòng trắc ẩn xuất hiện, họ sẽ biểu lộ qua nét mặt, qua ánh mắt và qua cả lời nói của họ. Do vậy mọi người đều mong muốn dốc bầu tâm sự với những người thuộc phong cách này.

Người ôn hòa thường thể hiện khả năng tốt nhất của mình trong những tình huống đã được vạch sẵn ổn định, rõ ràng. Những người thuộc phong cách này không mặn mà lắm so với những người thuộc phong cách khác trong việc tự đặt ra và lập kế hoạch cho các mục tiêu. Họ thường mong muốn tổ chức xác định vai trò đặt ra mục tiêu cho họ nếu những yêu cầu không quá vô lý. Khi

đã xác định được vai trò và được hướng dẫn, họ sẽ từng bước làm việc đầy tinh thần trách nhiệm. Thông thường, những người thuộc phong cách ôn hòa là những nhân viên chăm chỉ và cống hiến tận tụy. Do tính khiêm tốn, giản dị và thân thiện của họ nên người khác có thể không nhận ra khối lượng công việc họ đã làm.

Tuy nhiên, một số người ôn hòa lại quá lạm dụng tính thân thiện của mình và bị mong muốn xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với mọi người làm lạc hướng công việc. Nếu chúng ta coi tất cả mọi công việc bao gồm khía cạnh về nhiệm vụ và khía cạnh con người thì những người thích lãnh đạo và người nặng về óc phân tích có khuynh hướng quá tập trung vào nhiệm vụ, trong khi những người ôn hòa và người thích thể hiện có thể dư thừa về mặt thời gian và cảm xúc trong mối quan hệ với người khác.

Một số người có khả năng tốt hơn trong việc tạo ra các sản phẩm, các tổ chức v.v... trong khi những người khác lại có khả năng tốt hơn trong việc duy trì chúng. Người ôn hòa tỏa sáng với vai trò là người giữ gìn. Họ trân trọng những gì đã được tạo ra và cảm thấy hài lòng với công việc gìn giữ chúng. Và những người ôn hòa cũng cảm thấy thoải mái hơn những người khác trong việc thực hiện những lịch trình quen thuộc và làm theo những quy trình mà người khác lập nên.

Giống như người nặng về óc phân tích, người ôn hòa có xu hướng hay do dự và luôn cẩn thận trong việc đưa ra quyết định, luôn tìm kiếm sự đảm bảo cho mức rủi ro thấp nhất. Họ thường xuyên làm việc với những người luôn bị những quyết định khác tác động trước khi đưa ra kết luận cuối cùng. Những người ôn hòa thường trì hoãn trong việc đưa ra quyết định, đặc biệt khi rủi ro xuất hiện hoặc khi có ý kiến tranh luận và mọi người dường như chưa biết rõ kết quả. Tuy nhiên, những người ôn hòa có thể trì hoãn trong việc đưa ra quyết định chỉ đơn giản bởi vì họ thấy không thoải mái để đưa ra sự lựa chọn dứt khoát.

Người ôn hòa là người cẩn thận, chu đáo nhưng lại không nhiệt tình trong việc đọc lời nhắn và thông báo, thay vào đó họ thích nghe trực tiếp từ người khác. Vì vậy, khi có điều kiện, những người ôn hòa sẽ nói chuyện trực tiếp hoặc đàm thoại qua điện thoại. Nhiều người trong số họ thích tham gia vào các thông tin “vía hè”.

Những người ôn hòa thường tỏ ra kiên nhẫn với những người khác và với các tổ chức. Họ có thể phàn nàn về một tình huống khó khăn nhưng họ vẫn muốn thực hiện nó. Mặc dù vậy, họ làm có chừng mực. Nếu bạn tiếp tục đối

xử với những người này theo cách họ không thích thì họ sẽ trở nên giận dữ và sẽ không dễ tha thứ và không dễ quên.

Cử chỉ của người ôn hòa không được thoải mái. Những người thuộc phong cách này bước đi chậm hơn những người thuộc phong cách quyết đoán và họ ít sử dụng điệu bộ hơn. Họ thường ngả người về phía sau ghế ngay cả khi họ đang đưa ra yêu cầu hoặc trình bày quan điểm. Những người ôn hòa lệ thuộc vào cử chỉ khi giao tiếp và cử động của họ có xu hướng không dứt khoát nhưng duyên dáng, mặc dù không gây được ấn tượng. Họ rất thoải mái khi nhìn vào ánh mắt của người khác và thể hiện bằng nét mặt. Trong các cuộc đàm thoại, những người ôn hòa sử dụng ít thời lượng hơn những người thuộc phong cách quyết đoán. Họ thường đưa ra ý kiến chậm hơn những người thích lãnh đạo và ưa thể hiện. Vì vậy, khi một vấn đề được thảo luận trong cuộc họp, những ý tưởng của người ôn hòa có xu hướng đến chậm hoặc không hề xuất hiện. Giọng nói của người ôn hòa ấm áp và âm lượng nhỏ. Họ cũng nói chậm hơn những người thuộc phong cách bên phải dòng kẻ. Cách ăn mặc của họ có thể được coi là phù hợp và trong những hoàn cảnh cho phép, họ thường ăn mặc giản dị. (Dĩ nhiên, mọi người thuộc bất kỳ phong cách nào cũng đều bị ảnh hưởng bởi văn hóa “ăn mặc vì sự thành công” hoặc cũng có thể mặc những bộ quần áo do người khác chọn giúp).

Những cuộc đàm thoại của người ôn hòa thường quan tâm tới con người nhiều hơn là tới công việc. Họ rất thích thú với những câu chuyện phiếm. Họ bàn tới con người và cảm nhận nhiều hơn những người thuộc phong cách phía trên dòng kẻ. Họ thích hỏi bạn những câu hỏi như “Chuyến đi tuần trước của bạn thế nào?”, hoặc “Con trai bạn làm bài thi như thế nào?”. Họ sẽ còn tập trung vào con người và cảm nhận cho đến khi cuộc thảo luận chuyển sang chủ đề công việc. Nếu có cũng chỉ có rất ít người thuộc phong cách này bàn về chủ đề công việc. Ví dụ, họ băn khoăn về vấn đề mọi người trong phòng làm việc của mình cảm thấy như thế nào về thủ tục mới đang được thảo luận. Sự quan tâm kiên định đến vấn đề con người trong công việc có thể làm phần chần chừ tinh thần và làm cho tiến trình đổi mới ít bị gián đoạn hơn rất nhiều mà không xét đến tầm ảnh hưởng của người ôn hòa.

Nhiều người nghĩ rằng người ôn hòa là người thích thổ lộ. Sự biểu cảm trên khuôn mặt của họ dường như rất cởi mở. Trong cuộc đàm thoại, những người ôn hòa thường hé lộ những thông tin về bản thân khiến cho những người đối thoại cảm thấy hiểu họ nhiều hơn những người khác. Tuy nhiên, thông thường những người ôn hòa tỏ ra thận trọng đáng ngạc nhiên. Họ

không chia sẻ những suy nghĩ và cảm nhận quan trọng đối với họ. Họ thường kiềm chế sự tức giận và những lời chỉ trích đối với người khác. Người ôn hòa dường như có vẻ ngoài bình tĩnh nhưng bên trong lại nổi cơn thịnh nộ.

Khi những người ôn hòa đưa ra yêu cầu hoặc trình bày ý kiến, họ có xu hướng trình bày theo cách gián tiếp. Họ thường trình bày quan điểm của mình bằng cách đặt ra một câu hỏi. Thay vì đưa ra tuyên bố “Chúng ta hãy tiến lên cùng chiến dịch X”, họ lại đặt ra câu hỏi “Các bạn có nghĩ rằng chúng ta nên đi theo chiến dịch X không?”. Hoặc những người ôn hòa trích dẫn ý kiến của những người có cùng quan điểm: “Nhiều người đang cho rằng chiến dịch X là con đường nên đi”. Xu hướng quan tâm đến công việc của những người ôn hòa có thể trở nên rõ rệt, khiến người khác phàn nàn rằng: “Tôi không hiểu Peter bắt đầu từ đâu. Tôi mong anh ấy có quan điểm rõ ràng về mọi thứ”.

Khi con người làm việc cùng nhau tất sẽ dẫn tới mâu thuẫn. Mặc dù phần lớn những mâu thuẫn này có tác dụng tiêu cực nhưng vẫn có một số mâu thuẫn hữu ích. Do những người ôn hòa luôn quý trọng những mối quan hệ hòa thuận nên họ là những người gìn giữ hòa bình và thường đứng ra dàn hòa những xung đột. Những cố gắng trong các cuộc dàn xếp này thường giúp duy trì các mối quan hệ. Mặc dù vậy, đôi khi họ quá nhiệt tình và cố gắng dàn xếp mọi việc quá ổn thỏa trong khi những vấn đề khó khăn ấy cần phải được xem xét và tháo gỡ.

Những người ôn hòa đôi khi miễn cưỡng trình bày ý kiến của mình nhưng lại lo sợ điều đó sẽ làm cho người khác phật lòng. Khi ý tưởng biến thành hành động, không giống như những người khác, người ôn hòa thường từ chối đưa ra quan điểm của mình. Họ có thể do dự trong khi tranh luận một vấn đề mặc dù họ nghĩ quan điểm của mình đúng và vì thế họ phó mặc những vấn đề quan trọng cho may rủi. Họ không thích sự xích mích đến nỗi mà họ luôn nói những điều người khác muốn nghe hơn là nói ra những điều họ thực sự tin tưởng. Những người ôn hòa nào không vượt qua sự dè dặt để trình bày quan điểm thì họ dễ đánh mất lòng tin của những người khác vốn đang nghi ngờ rằng họ có nên đặt lòng tin vào người ôn hòa khi cần hay không. Một bất lợi khác đối với mong muốn duy trì những mối quan hệ vui vẻ của những người ôn hòa chính là việc không sẵn sàng đương đầu với những khó khăn trong việc thực hiện của người khác. Những người ôn hòa có xu hướng tránh đưa ra những nhận xét chính xác. Tuy nhiên, họ có thể khắt khe hơn họ cố giả vờ như vậy. Họ có thể đưa cho người thứ ba lời nhận xét rằng mọi việc có thể

suôn sẻ hơn nếu lời phê bình này trực tiếp đến tai của một người. Nếu là giám đốc, người ôn hòa có thể chậm trễ dẫn đến sai lầm trong việc giải quyết việc thực hiện không đầy đủ của nhân viên. Những người thuộc phong cách này thường miễn cưỡng khi sử dụng quyền lực và khi cuối cùng họ áp dụng nó, có thể họ sử dụng một cách không nhất quán một số người ôn hòa có thể vượt qua xu hướng những ý kiến thực sự của mình. Tuy nhiên, họ luôn gìn giữ sự quan tâm đối với người khác và mong muốn không làm tổn hại các mối quan hệ. Sự tinh tế của họ đảm bảo cho họ có thể nói ra những điều nhạy cảm mà vẫn giúp cho người khác giữ được cái “tôi”. Khả năng ngoại giao và tài chọn thời điểm của những người ôn hòa có thể thuyết phục được những người có cùng ý kiến trong khi những người khác lại diễn đạt thẳng thừng.

Khi chúng tôi đưa ra sự mô tả chung của một loại phong cách, chúng tôi mong muốn đề cập xu hướng rộng. Một số ít người ôn hòa có đầy đủ những đặc tính chúng tôi miêu tả. Những người thuộc phong cách khác cũng có một số đặc điểm của người ôn hòa. Đây cũng là một thực tế đối với những người nặng về óc phân tích với mức độ quyết đoán thấp hơn. Những người thích thể hiện cũng có một số đặc trưng trùng với người ôn hòa bởi những người thuộc hai phong cách này đều quyết đoán hơn so với một nửa dân số. Mặc dù một người ôn hòa có thể không có tất cả những đặc trưng được miêu tả trong phần này và mặc dù những người thuộc các nhóm phong cách khác có thể có một số đặc điểm của người ôn hòa nhưng về cơ bản, phần này đã tạo ra sự khác biệt giữa người ôn hòa và người thuộc phong cách khác.

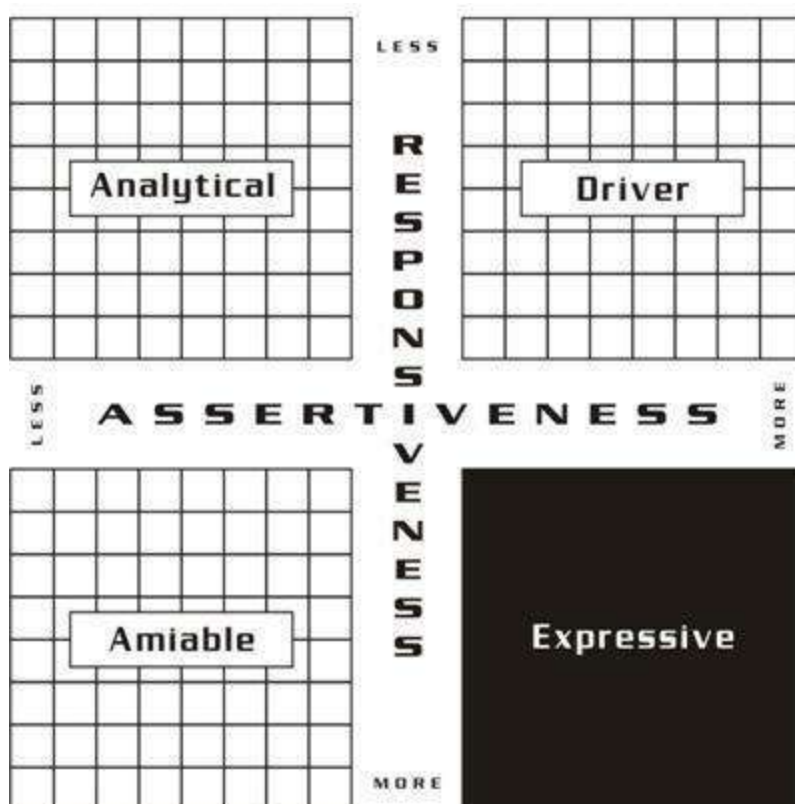
Bởi 25% dân số là người ôn hòa nên bạn sẽ có nhiều thời gian tiếp xúc với họ. Cũng giống như các phong cách khác; phong cách ôn hòa có những điểm mạnh và điểm yếu và cũng giống như những người thuộc các phong cách khác, người ôn hòa nếu phát huy hiệu quả phong cách của mình thì con đường dẫn tới thành công đều rộng mở đối với họ.

Những người thích thể hiện

Tại nơi làm việc, bạn cũng sẽ bắt gặp những người thích thể hiện. Những người thuộc phong cách này được đặt ở phần hình vuông bên phải phía dưới cùng của bảng biến thiên (xem Hình 6-3). Họ là những người có tính quyết đoán cao và thể hiện rất nhiều cảm xúc.

Chúng tôi đã đề cập rằng nhiều người ôn hòa và người thích thể hiện có một số điểm chung bởi họ thể hiện tính dễ cảm động lớn hơn những người khác. Ở phần cuối của chương này, bạn sẽ tìm thấy những điểm giống nhau giữa người thích thể hiện và người thích lãnh đạo bởi họ có tính quyết đoán cao. Tuy nhiên, vẫn có một số lượng lớn những điểm khác biệt của người thích thể hiện so với các nhóm khác.

Hình 6-3. Người thích thể hiện thể hiện tính quyết đoán nhiều hơn và thể hiện cảm xúc nhiều hơn



Đây là điểm nổi bật nhất của từng phong cách: Những người thích thể hiện có xu hướng gây ấn tượng. Họ thích những màu sắc rực rỡ, những lời nhận xét thẳng thắn, ánh mắt nhìn bạo dạn. Họ luôn thích nổi tiếng trước đám đông và tự nhiên họ có xu hướng tiến ra “trung tâm sân khấu”.

Những con người can đảm này luôn chứa đựng một nguồn năng lượng lớn,

dường như bằng số lượng của hai người bất kỳ cộng lại. Sức sống, sức mạnh của người thích thể hiện được biểu hiện trong việc họ làm. Đôi lúc, nguồn năng lượng dồi dào của người thích thể hiện kết hợp với tính quyết đoán cao dường như có thể tạo cho họ sức mạnh vô song. Đôi khi, một người thuộc phong cách này có thể tạm thời nhụt chí, nhưng điều đó thường xảy ra khi không có sự động viên, khuyến khích của người khác. Do những khoảnh khắc thụ động này xảy ra khi không có ai bên cạnh song những người thích thể hiện dường như chứa đựng một nguồn năng lượng không mệt mỏi.

Có lẽ do có quá nhiều năng lượng nên những người thích thể hiện luôn muốn trở thành người năng động và bận rộn. Họ không muốn ở một vị trí quá lâu và họ thích ở những nơi có nhiều hoạt động. Vì thế, bạn thường nhìn thấy họ đi nhanh hoặc nhảy vào trong ô tô. Họ ghét bị cầm chân bên một chiếc bàn cả ngày. Tôi gọi điện đến cho một người thuộc phong cách thích thể hiện và cô thư ký nói với tôi: “Hiện nay, ông chủ không có trong phòng”. Tôi mỉm cười. Ông ấy luôn luôn không có mặt trong phòng.

Khi phải ngồi lâu trong một cuộc họp, một người thích thể hiện tỏ ra đứng ngồi không yên. Cô liên tục xoay người quanh chiếc ghế. Cô luôn xoay chân, động đậy bàn tay và cánh tay, nghịch chiếc kẹp giấy hoặc bút chì, hoặc gõ tay xuống bàn. Khi cảm thấy cuộc họp tẻ nhạt, cô ngừng nghe và tham gia vào cuộc nói chuyện ngoài lề và hoàn toàn thoải mái.

Những người thích thể hiện là người dễ chịu nhất trong tất cả các phong cách. Đối lập với người ôn hòa thường tỏ ra thân thiện lạnh lẽ, những người thích thể hiện lại áp dụng phương pháp mạnh mẽ và lạnh mạnh trong quan hệ với người khác. Bản thân những người này rất năng động. Mặc dù đôi khi có sự dè dặt trong thâm tâm nhưng những người thích thể hiện dường như dễ dàng tiếp xúc với người lạ. Do vậy, một người thuộc phong cách thoải mái này có nhiều người quen biết hơn những người thuộc phong cách khác.

Khi những người thích thể hiện đứng trước sự lựa chọn làm việc một mình hay làm việc với người khác, họ thường quyết định làm theo sự lựa chọn thứ hai. Họ mời những người bạn ăn trưa, chơi tennis sau ngày làm việc hay đạp xe vào dịp cuối tuần. Khi du lịch bên ngoài thành phố, họ thường cố gắng tìm lại những người quen biết ở những nơi họ đi qua. Những người thuộc phong cách thích giao tiếp này sử dụng một lượng lớn thời gian để nói chuyện điện thoại với nhiều người khác. Họ thường tận dụng triệt để những thông tin vĩa hè. Giống như bạn hình dung, những người thuộc phong cách này yêu thích những công việc đòi hỏi phải tiếp xúc nhiều. Những người làm việc theo một

hệ thống này có một số lượng lớn các mối quan hệ đảm bảo cho hoàn thành các mục tiêu đề ra.

Những người thích thể hiện là người hay mơ mộng. Các quan điểm của họ thường thẳng thắn và giàu trí tưởng tượng. Họ lôi người khác ra khỏi sự vô vị và thực tế. Họ thích các “phiên họp màu xanh da trời” bởi đây là nơi trí tưởng tượng của họ được mặc sức bay bổng mà không phải quan tâm tới những giới hạn thực tế. Mỗi tổ chức đều cần những người nghĩ ra các dự án và nghĩ ra một tương lai lớn hơn, tốt đẹp hơn và tươi sáng hơn cho chính văn phòng hoặc tình cảnh của mình. Những người thích thể hiện giúp người đồng nghiệp của mình loại bỏ những phương pháp kém sáng tạo trong công việc.

Nhiều người cho rằng để dựng lên một lâu đài thì cần phải xây dựng một nền móng cho nó. Đó là nơi nhiều người thích thể hiện ở vào thế yếu. Họ từ chối chấp nhận sự thực mặc dù nó có thể giúp họ đạt được ước mơ của mình. Kiểu người này thích những điều có tính chất chung chung hơn là những chi tiết thực tế. Họ yêu rừng hơn yêu cây và luôn nhờ người khác làm phần chi tiết, cụ thể. Khi bạn và những người khác phải vật lộn với những chi tiết cụ thể để xây dựng nền móng cho tòa lâu đài mà những người thích thể hiện cảm thấy hứng thú thì bạn có thể thấy rằng họ không cùng chí hướng với bạn. Dường như họ thường mơ về những tòa lâu đài khác hơn là giúp bạn hoàn thành công việc.

Những người thích thể hiện là những người khá bốc đồng. Họ có xu hướng làm trước nghĩ sau. Những người này sử dụng trí tưởng tượng đặc biệt nhằm miêu tả khía cạnh này như sau: “Đầu tiên tôi lặn xuống hồ, sau đó tôi mới nhìn xem hồ có nước hay không”. Do xu hướng tính cách này mà những người thích thể hiện luôn phải tự mình giải quyết mọi việc chứ không chia sẻ rắc rối do chính họ gây ra. Sau khi quan sát một người bạn thích thể hiện đang cố gắng thoát khỏi cuộc khủng hoảng, một người nặng về óc phân tích đã tế nhị đặt ra câu hỏi là tại sao cô ấy không lập kế hoạch trước để tránh chuyện phiền nhiễu không cần thiết này. Người ưa thể hiện đã trả lời rằng “Rốt cuộc thì cách của tôi tiết kiệm thời gian hơn. Những người nặng về óc phân tích như các bạn thậm chí lập cả kế hoạch cho những điều không bao giờ xảy ra. Lập kế hoạch như vậy là một điều trở ngại. Bên cạnh đó, tôi thích tính ngẫu hứng. Điều đó tốt hơn nhiều so với kiểu lập kế hoạch như thế này.”

Chính tính bốc đồng này của người thích thể hiện đã tạo ra những rắc rối cho chính họ và cho những đồng nghiệp tại nơi làm việc. Họ thích làm việc theo cơ hội chứ không phải dựa vào kế hoạch. Rất ít người trong số họ có thể

kiểm soát về mặt thời gian. Điều này khiến mọi người ít quan tâm đến thời gian tính theo đồng hồ và thời gian tính theo lịch hơn những người thuộc phong cách khác. Họ thường đến muộn hoặc bỏ họp và họ thường hoàn thành công việc rồi mới lập kế hoạch. Một số người không có thói quen hoàn thành công việc đúng thời hạn, một số người lại luôn trong tình trạng “nước đến chân mới nhảy”. Nhiều người cảm thấy không hài lòng với phương pháp quá tự do và dễ dãi về mặt thời gian của những người thích thể hiện này.

Cảm xúc của chính những người thích thể hiện có tác động mạnh lên họ. Họ là những người khó kiềm chế về mặt cảm xúc hơn những người thuộc phong cách khác. Khi cảm xúc dâng cao, họ trở nên hưng khởi. Khi cảm xúc tụt xuống họ lại có cảm giác như đang ở nhà tù. Nhiều người thường thấy khó khăn trong việc giải quyết những thái cực cảm xúc này. Tuy nhiên, với đặc điểm này, đôi khi sự hăng hái của những người thích thể hiện có tính chất lan truyền. Mặc dù nhiều người thuộc phong cách khác có thể đóng vai trò thúc đẩy, nhưng những người thích thể hiện tỏ ra hiệu quả hơn trong việc giúp người khác lấy lại cảm xúc.

Những người thích thể hiện là những người thích đùa và vui tính. Họ thường tìm cách sáng tạo ra những trò giải trí trong một ngày có nhiều người tụ tập. Những người này luôn thích sự vui vẻ và cũng mong muốn làm cho người khác vui vẻ. Họ thích kể chuyện hài, mô tả những việc hài hước, nghĩ ra các trò đùa và cười thoải mái. Một người nổi tiếng về tổ chức các bữa tiệc lớn cho biết bí quyết của một cuộc họp sinh động là phải đảm bảo có nhiều người thích thể hiện trong đó.

Những người thích thể hiện luôn tìm cách làm cho công việc của mình thú vị hơn – thậm chí có thể vui vẻ hơn. Họ luôn muốn gợi ý các cuộc gặp mặt ở quán cà phê chứ không phải ở trong văn phòng. Họ có thể làm không khí thêm vui vẻ trong vài phút trước khi đi vào chủ đề chính. Những người thuộc phong cách này thường tìm những điểm hài hước trong một cuộc hội thảo căng thẳng. Một vị giám đốc điều hành mà chúng tôi biết đã đưa cho mỗi nhân viên mới của mình một chiếc đồng hồ đeo tay có hình chú chuột Mickey. Ông cho biết: “Nếu công việc không còn niềm vui thì hãy bàn giao lại chiếc đồng hồ và tìm một công việc khác mà bạn thích”. Vị giám đốc tài năng này giả định rằng nếu bạn có niềm vui trong công việc thì điều đó không chỉ tốt hơn cho bạn mà bạn cũng sẽ làm việc hiệu quả hơn.

Khi người thích thể hiện nói thì cả cơ thể của họ phụ họa theo. Giống như những người ôn hòa, họ sử dụng cử chỉ khá linh hoạt, tuy nhiên, họ sử dụng

nhiều hơn so với người ôn hòa và động tác cũng nhiều hơn và mạnh mẽ hơn. Họ sử dụng nét mặt nhiều nhất trong số những người thuộc bốn phong cách. Một đặc điểm nổi bật của những người thích thể hiện là họ có khả năng điều chỉnh cao độ và âm sắc của giọng nói cho phù hợp với điều họ đang diễn tả. Chính sự biến âm đều đặn như vậy có thể có thể thu hút sự chú ý của người khác. Với sự trợ giúp đặc lực của cử chỉ trong việc truyền tải thông điệp lên những người thích thể hiện có tài khiến cho luận điểm của mình được một cá nhân, một tổ chức hay một số lượng khán giả lớn hiểu thấu đáo.

Những người thích thể hiện có khả năng ăn nói quyết đoán. Họ ủng hộ chứ không phải thăm vấn. Họ thích nói hơn nghe. Họ có xu hướng ngắt lời người khác và độc thoại trong cuộc trò chuyện. Mặc dù những người thuộc phong cách này có thể ý thức được những gì mình nói và thoải mái trong cách trò chuyện nhưng đôi khi họ khiến cho người đối thoại nhàm chán do cuộc đối thoại một chiều.

Một điểm quan trọng khác của người thích thể hiện là họ có giọng to. Trong một cửa hàng, bạn dễ dàng nghe thấy tiếng của người thích thể hiện cách bạn bốn bàn nhưng lại khó nghe những người thuộc phần bên trái dòng kẻ ngồi đối diện với bạn.

Những người thích thể hiện có khả năng ăn nói lưu loát nhất. Từ ngữ của họ tuôn ra dễ dàng. Dường như họ có vốn từ vựng phong phú và dễ dàng sử dụng vốn từ này. Những người thuộc phong cách này có xu hướng nói rất nhanh. Chỉ có một số ít người thích lãnh đạo có khả năng theo kịp nhịp độ nói này.

Khi nói, những người thích thể hiện thường “nói ngay ý nghĩ”. Như một người bạn thuộc phong cách thích thể hiện thổ lộ: “Tôi nói để biết xem mình đang nghĩ gì”. Nói chuyện ngoài lề là xu hướng phổ biến của những người thuộc phong cách này. Khi một người thích thể hiện đối thoại, họ có thể thay đổi từ chủ đề này sang chủ đề khác không liên quan tới nhau.

Kể chuyện là một phần không thể thiếu được trong cách nói chuyện của người thích thể hiện. Họ khiến cho không khí vui vẻ bằng những truyện cười hay những truyện hài hước xảy ra với chính họ hay với người quen. Khi trình bày một luận điểm, họ thích trích dẫn ví dụ hơn là trình bày một chuỗi những sự kiện thực tế. Có thể họ sẽ không đưa ra số liệu – tất nhiên trừ khi đó là những con số thú vị.

Xét về nội dung của các cuộc nói chuyện, những người thích thể hiện thường đề cập khía cạnh con người nhiều hơn là công việc. Đó không phải là

họ không hứng thú với việc hoàn thành công việc mà đây chỉ là phong cách thích quan tâm đến vấn đề con người hơn một chút. Ví dụ, nếu bạn nói chuyện với một người thích thể hiện về một vấn đề cụ thể thì bạn đừng mong sẽ bắt tay ngay vào việc. Nếu để người thích thể hiện nói trước, mà điều này chắc chắn sẽ xảy ra thì phần đầu của câu chuyện có thể là những chuyện về cả hai bạn và về những người khác, và người thích thể hiện có thể kể một hoặc hai câu chuyện trước khi tập trung vào vấn đề chính. Đối với người thích thể hiện, những chủ đề này không phải là lạc đề mà là sự mở đầu quan trọng trong cuộc đàm thoại. Những người thuộc phong cách phía trên dòng kẻ thường nói về khía cạnh công việc trong các cuộc đàm thoại cho rằng việc xây dựng một mối quan hệ thân thiện kéo dài là sự lãng phí thời gian và có thể gây ra sự chờ đợi căng thẳng cho những người thích thể hiện để bắt đầu công việc. Những người thích thể hiện nghĩ rằng đây là công việc: “Vậy công việc là gì nếu con người không nói chuyện với nhau?”

Những người thích thể hiện luôn là người nói trước những điều mà họ không thích ở đề xuất hay thái độ của bạn. Đây là kiểu người “có sao nói vậy”. Mặc dù họ không có dụng ý muốn đối đầu nhưng đôi khi những nhận xét của họ lại quá thẳng thắn, đặc biệt đối với những người ít quyết đoán. Tuy nhiên, chính sự sẵn sàng nêu ra những vấn đề nhạy cảm vốn quan trọng đối với sản lượng này mà những người thích thể hiện có thể khuyến khích người khác tập trung nhiều hơn vào công việc.

Dĩ nhiên là không phải tất cả những người thích thể hiện đều có những đặc điểm này. Xét về mức độ quyết đoán và dễ cảm động, thái độ của những người này có thể bị nói giảm đi hay quá lên so với những điều được miêu tả ở đây. Tuy nhiên, bạn vẫn chắc chắn nhận ra những người đồng nghiệp hay những người bạn thích thể hiện của mình qua sự mô tả này.

Bởi 25% dân số là những người thích thể hiện nên bạn sẽ có nhiều thời gian với những người quyết đoán và dễ cảm động này. Giống như các phong cách khác, phong cách thích thể hiện có những điểm mạnh và điểm yếu tiềm tàng. Khi những người thích thể hiện tận dụng được phong cách của mình thì họ có thể hoạt động rất hiệu quả và năng suất.

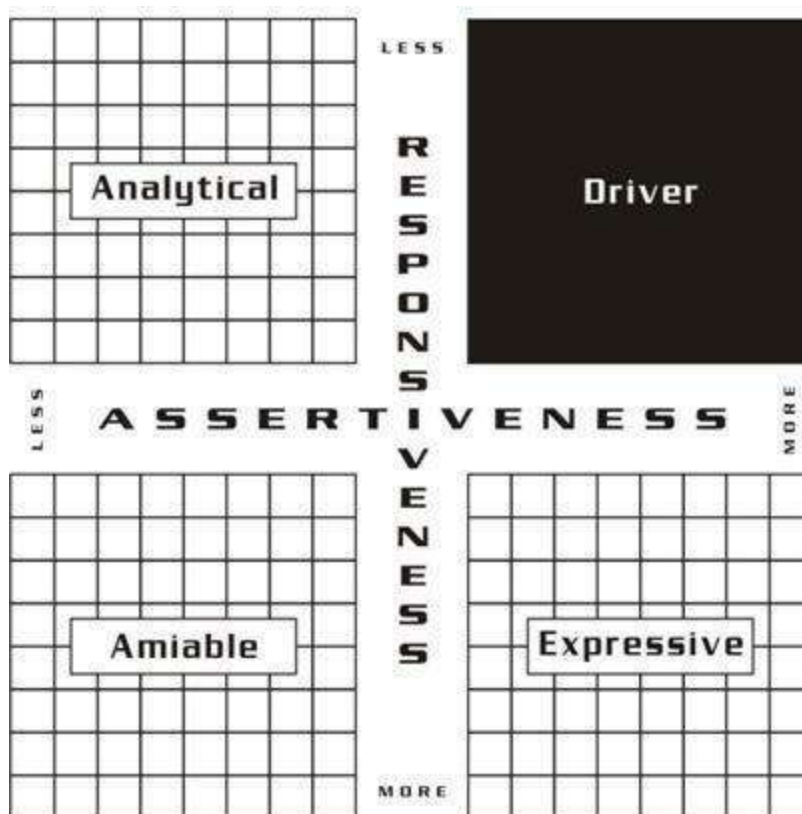
Những người thích lãnh đạo

Một phong cách khác nằm trong số những người đồng nghiệp của bạn chính là phong cách thích lãnh đạo. Phong cách này nằm ở phần bên phải góc trên cùng của bảng (xem Hình 6-4). Người thích lãnh đạo dung hòa tính quyết đoán cao với tính dễ cảm thấp hơn so với một nửa dân số.

Người thích lãnh đạo rất quan tâm đến kết quả. Đây là phong cách thực tế nhất, họ luôn tự hào về tính định hướng quan trọng của mình. Chính sự định hướng mục tiêu rõ ràng đã làm nên tính cách cho người thích lãnh đạo. Những người thuộc phong cách này rất thích việc đặt ra các mục tiêu cao và và sau đó bắt đầu hoàn thành chúng. Tuy nhiên, đây là mẫu người khá độc lập. Họ muốn tự mình đặt ra mục tiêu chứ không muốn người khác làm hộ.

Người thích lãnh đạo là người của hành động. Trong khi một người nặng về óc phân tích suy nghĩ về một vấn đề; một người ôn hòa đối mặt với vấn đề còn một người thích thể hiện nói về vấn đề thì người thích lãnh đạo lại làm một điều gì đó. Có thể hành động của họ không phải là sự lựa chọn tốt nhất nhưng ít ra họ cũng cảm thấy nhẹ nhõm vì đã làm một điều gì đó.

Hình 6-4. Người thích lãnh đạo thể hiện tính quyết đoán cao hơn và ít thể hiện cảm xúc hơn



Một người thích lãnh đạo là Thomas Carlyle, tin tưởng rằng “Công việc của chúng ta không phải là nhìn xem cái gì đang ở đằng xa mà là xem những gì đang hiển hiện rất gần”. Thật không may, với sự tập trung quá mức vào một tình huống tức thời lên những người thích lãnh đạo không quan tâm đầy đủ đến phạm vi rộng hành động của mình.

Tính quyết đoán là một nét nổi bật của người thích lãnh đạo. Họ không dành quá nhiều tâm sức vào các quyết định giống như những người thuộc phong cách bên trái dòng kẻ. Người nặng về óc phân tích cố gắng đưa ra sự lựa chọn đúng đắn. Người ôn hòa lại tìm kiếm sự bảo đảm cho kết quả thắng lợi cuối cùng. Người thích lãnh đạo lại tìm một phương pháp khác để đưa ra quyết định. Họ tin tưởng rằng sự dẫn đo là một quyết định và rõ ràng đó là quyết định xấu. Họ cũng đòi hỏi chất lượng của các quyết định. Họ cho biết: “Khi bạn chắc chắn 55% thì đó là lúc cần phải hành động. Nếu bạn đợi đến lúc con số này là 95% thì bạn sẽ không thể thành công trong một môi trường đầy tính cạnh tranh và nhịp độ nhanh”. Thay vì cố gắng đưa ra các quyết định đúng ở mọi thời điểm, thay vì tìm kiếm sự đảm bảo cho các quyết định, người thích lãnh đạo nói: “Nếu cứ 10 quyết định mà có 6 cái được thực hiện thì tôi là người chiến thắng”. Khi xảy ra một quyết định không tốt, người thích lãnh đạo thường tỏ ra bình tĩnh, “có được có mất”. Cách tiếp cận với các quyết định quan trọng thú vị này dường như không liên quan tới những người thuộc phần bên trái dòng kẻ.

Đối với vấn đề ý kiến và chính sách, những người thích lãnh đạo có thể thay đổi quyết định của họ nhanh hơn những người có phong cách không quyết đoán bằng, ví dụ như những người nặng về óc phân tích hoặc những người ôn hòa. Bởi vì những người thích lãnh đạo là người có mục đích và có lý nên mọi người thường bất ngờ về những thay đổi đột ngột trong suy nghĩ và trong các kế hoạch của họ. Những người thuộc phong cách này thường có “nhiều bộ mặt” khiến mọi người phải kinh ngạc. Tổng thống Richard Nixon, một người thuộc phong cách lãnh đạo, từng là kẻ thù không đội trời chung của Đảng Cộng sản. Sau đó ông làm cả thế giới sửng sốt khi thiết lập quan hệ ngoại giao với nước Trung Quốc cộng sản.

Những người thích lãnh đạo thường bối rối trước những phản ứng mạnh mẽ của người khác về sự thay đổi vị trí của mình. Người nặng về óc phân tích có xu hướng lý thuyết hóa và cam kết những nguyên tắc tạo ra thái độ thống nhất, công bằng. Người ôn hòa nhìn chung gắn bó với một vị trí hơn những người thích lãnh đạo. Người ôn hòa cũng tin rằng những người không thoải

mái về mặt cảm xúc sẽ trải qua những thay đổi như vậy. Tuy nhiên, người thích lãnh đạo tập trung nhiều vào tình huống tức thời hơn là lý thuyết, nguyên tắc hay cảm xúc. Trong thâm tâm họ, khi tình huống thay đổi thì sự phản ứng cũng cần phải được thay đổi. Và sự đánh giá này có thể chính xác. Tuy nhiên, đôi khi những người thích lãnh đạo có nhịp độ và hướng hoạt động quá nhanh, bằng cách này họ có thể ứng biến bằng một hành động tưởng tượng vốn chỉ đơn thuần gây ra một loạt những vấn đề mới.

Những người thích lãnh đạo có tài quản lý thời gian. Nhiều quyển sách và khóa học về chủ đề này thường chỉ đề cập bước đầu của các phương pháp vốn được mô tả qua tính hiệu quả và định hướng công việc. Một lần khi nghiên cứu trên 300 vị giám đốc về thực hành quản lý thời gian, chúng tôi nhận thấy rằng cách thức mà những người thích lãnh đạo làm việc rất gần với nhóm phương pháp quản lý thời gian thông thường.

Cử chỉ của những người thích lãnh đạo đều có tính mục đích. Họ có tư thế thẳng đứng. Dường như họ tin tưởng vào mọi việc họ làm. Họ đi và vận động nhanh hơn những người khác. Mặc dù cử chỉ của họ ít hơn, nhỏ hơn, ít linh hoạt hơn so với người thích thể hiện nhưng nó cũng rất mạnh mẽ. Sự thể hiện bằng nét mặt của người thích thể hiện sinh động hơn những người thuộc phía dưới dòng kẻ và những người nặng về óc phân tích khi bắt đầu trình bày quan điểm, ánh mắt của họ hướng trực tiếp vào người đối diện nên đôi khi điều này làm người nghe không thoải mái.

Giống như các đặc trưng khác, tốc độ nói của người thích lãnh đạo khá nhanh. Họ có ít sự thay đổi trong giọng nói. Họ rất quyết đoán khi bắt đầu trình bày ý kiến hoặc đưa ra yêu cầu. Họ thực tế nhưng không chi tiết, có lý nhưng không lý thuyết, trực tiếp và hướng tới luận điểm. Nếu kết hợp phong cách đàm thoại không kiểu cách này với giọng nói nhanh, dáng thẳng đứng, cử chỉ mạnh mẽ và ánh mắt như xuyên vào người nói chuyện thì bạn có thể hiểu vì sao một số người ít quyết đoán lại sợ nói chuyện với kiểu người thích lãnh đạo.

Một người thích lãnh đạo thường tập trung vào khía cạnh công việc trong các cuộc đàm thoại. Có thể họ miễn cưỡng tham gia vào những câu chuyện mang tính ngoài lề, tuy nhiên đó không phải là sở trường của họ, vì vậy, rất có thể họ phải hàn gắn lại một mối quan hệ thân thiện. Khi bỏ qua những tiểu tiết rườm rà ban đầu, người thích lãnh đạo thường áp dụng theo cách của họ thông qua một chương trình nghị sự cho tới khi bạn hết thời gian. Những người nặng về óc phân tích và người ôn hòa với nhịp độ chậm hơn có thể

cảm thấy bị đe dọa bởi áp lực nhanh và gay gắt này qua chương trình nghị sự. Người ôn hòa và người thích thể hiện có thái độ quan tâm đến người khác nhiều hơn đã phản ánh: “Thậm chí anh ta không đối xử với chúng tôi giống như những người khác”. Những người thích lãnh đạo có thể hoàn thành một khối lượng lớn công việc trong một thời gian ngắn. Tuy nhiên, nếu mọi người cảm thấy mất phương hướng hay mất tập trung thì một điều nguy hiểm sẽ xảy đến là những tiến bộ có thể là phi thực tế hơn. Thiếu sự phản đối trực tiếp và đầy đủ của những người khác có thể trì hoãn hoặc thậm chí là phá hỏng kết quả.

Khi chúng tôi nói rằng những người thích lãnh đạo quan tâm tới khía cạnh công việc chứ không phải là khía cạnh con người, chúng tôi không ám chỉ rằng họ thiếu sự quan tâm đến người khác. Họ có thể rất quan tâm đến người khác nhưng không nói về điều đó nhiều bằng những người thuộc phân phong cách bên dưới dòng kẻ. Và cử chỉ của những người thuộc phong cách này không thể hiện hết sự quan tâm của họ dành cho người khác. Những người thích lãnh đạo là người hoạt động, và cảm nhận của họ thường hướng theo ngôn ngữ của hành động. Trong nhiều năm, chúng ta được chứng kiến cú sốc về giảm nhân sự ở hết tổ chức này tới tổ chức khác và cũng tận mắt thấy những người thích lãnh đạo đã nỗ lực đưa ra sự giúp đỡ hữu hình và mạnh mẽ đối với những người bị giảm biên chế hơn nhiều người đồng nghiệp của họ, những người dường như tỏ ra quan tâm hơn.

Chính sự nhiệt tình cao, nhịp độ nhanh, tính có mục đích và những lời nói thẳng thắn của người thích lãnh đạo có thể khiến người khác bức tức. Mọi người thường nghĩ họ là những người quyết đoán nhất trong tất cả các phong cách. Tuy nhiên, phong cách thích thể hiện có cùng mức độ quyết đoán như phong cách thích lãnh đạo. Như bạn nhớ lại, sự khác nhau giữa hai phong cách này nằm ở chỗ những người thích thể hiện dễ cảm hơn – dễ thể hiện cảm xúc và quan tâm tới con người. Người thích thể hiện luôn thích hỏi những thông tin về chồng (hoặc vợ) hay con cái của bạn và kể cho bạn những việc hài hước xảy ra tuần trước. Đôi lúc những người thích thể hiện lãng phí thời gian và giải trí với những câu chuyện, những lời nói lém lỉnh và cả những câu chuyện cười. Giống như phần thái độ phía dưới dòng kẻ, tính quyết đoán dường như có thể không thể hiện trọn vẹn như bản chất vốn có của nó. Ngược lại, người thích lãnh đạo lại là những con người có mục đích chứ không phải đùa vui. Họ được coi là người quan tâm tới công việc hơn là quan tâm tới con người.

Vì vậy, khi họ trở nên quyết đoán thì đó là điều bạn nhìn thấy và điển hình là bạn còn nhìn thấy một số điều nhỏ khác. Tất nhiên, một người thích lãnh đạo dường như mạnh mẽ hơn những người thích thể hiện có tính quyết đoán.

Rõ ràng không phải tất cả mọi người thích lãnh đạo đều có đầy đủ những đặc trưng trong mô tả trên. Nhưng trong một chừng mực nào đó, bức phác họa này sẽ là sự miêu tả chính xác những người thích lãnh đạo mà bạn biết.

Bởi 25% dân số là người thích lãnh đạo nên bạn sẽ tiếp xúc nhiều với kiểu người có tính quyết đoán cao hơn và kiểm chế tốt về mặt cảm xúc này. Phong cách này không ưu việt hơn cũng không xấu hơn các phong cách khác. Đó chỉ là sự khác biệt. Những người thích lãnh đạo nếu tận dụng tốt phong cách của mình thì họ sẽ hoạt động rất có năng suất và hiệu quả.

§7

Các phong cách dưới ảnh hưởng của sự căng thẳng

Sidney Waldheim, vị Giám đốc bán hàng, tỉnh giấc khi những ý nghĩ về cuộc họp bán hàng hàng tuần mà anh sẽ tổ chức trong ngày hôm nay ập về. Anh trầm ngâm: “Doanh số giảm một phần tư nhưng mọi người đã cố gắng hết sức. Điều cần nhất bây giờ là tổ chức một cuộc họp nhằm động viên, khuyến khích toàn thể nhân viên”.

Trong khi thay đồ để đi làm, anh không để ý thấy vẻ yên lặng của vợ mình – Alicia – như đang xoáy vào anh. Dường như cô vẫn còn đang giận chồng mình về điều gì đó anh làm ngày hôm qua, tuy nhiên, cô không hề dả động gì tới chuyện này. Thậm chí Sidney không biết mình đã làm gì khiến vợ phật lòng.

Sidney cảm thấy bức bối trong người. Cách trừng phạt bằng sự im lặng của Alicia hầu như lúc nào cũng có tác động mạnh đến anh. Tuy nhiên, anh quyết định không làm tình hình thêm tồi tệ bằng cách nổi nóng. Vì vậy, anh vội vàng ra xe đến công ty. Anh cố nghĩ về cuộc họp bán hàng sắp tới, nhưng ý nghĩ của anh lại nhanh chóng hướng về sự tức giận đến lạnh lùng của Alicia. Anh cảm thấy căng thẳng, và không hề suy nghĩ, anh nhấn chân ga. Anh nghe thấy tiếng còi báo động, nhìn thấy ánh đèn pha và anh được chỉ đỗ xe vào phần lề đường. Người cảnh sát thông báo rằng anh đã đi 52 dặm/giờ trong khi chỉ được phép đi 35 dặm/giờ. Sidney nhận ra rằng lần vi phạm luật lệ giao thông này khiến anh bị xếp vào dạng liều lĩnh, chi phí bảo hiểm ô tô sẽ tăng vọt.

Đầu óc của Sidney rất căng thẳng khi anh tới chỗ người cảnh sát. Anh tự càu nhàu với chính mình: “Một ngày mới bắt đầu tuyệt làm sao!”. Chuông điện thoại của anh reo. Đó là cuộc gọi của vị giám đốc bán hàng khu vực và ông ta đang vô cùng giận dữ. Vị Giám đốc này đã hét qua điện thoại rằng trong 4 tháng gần đây, doanh số bán hàng trong hạt của Sidney thấp nhất trong khu vực. Ông yêu cầu Sidney phải nhanh chóng khắc phục tình trạng này nếu không thì “sẽ có chuyện xảy ra”.

Hãy nói về sự căng thẳng. Mọi cơ quan trong cơ thể của Sidney đều phải hứng chịu hậu quả. Cơ bắp của anh căng lên, thần kinh anh căng thẳng và đầu đau nhức. Anh uống 2 viên thuốc an thần và bước vào phòng họp. Sự căng thẳng dường như chỉ đạo hành vi của anh. Bài thuyết trình được chuẩn bị kỹ lưỡng với những lời lẽ động viên khuyến khích đã trở nên thừa. Thay vào đó,

anh đã quát nhân viên của mình rằng họ làm việc yếu kém, rằng họ là người lười nhác. Và anh đe dọa: “Nếu các anh chị không bán được nhiều hàng hơn nữa thì tôi sẽ tìm những người khác có khả năng hơn.”

Khi trở về văn phòng, Sidney cảm thấy thư thái hơn. Anh đã trút bỏ được phần lớn sự căng thẳng của mình. Vậy sự căng thẳng này chuyển đi đâu? Câu trả lời là nó đã được chuyển bớt cho từng nhân viên bán hàng có mặt trong cuộc họp. Sidney đã trút áp lực của mình lên những người này – những người vốn đang chịu hàng núi những áp lực khác. Bạn có thể tưởng tượng ra, không một ai rời cuộc họp có khí thế để bán hàng tiếp. Thay vào đó, một số người tỏ ra tức giận, một số người cảm thấy bị tổn thương và một số người khác lại cảm thấy lo lắng. Tuy nhiên, không một ai có ý định bỏ cuộc.

Tuy vậy, cách giải tỏa căng thẳng của Sidney chỉ mang tính tạm thời. Một khách hàng lớn đã rất tức giận vì không nhận được hàng đúng hẹn. Mặc dù Sidney không thể làm điều gì hơn nhưng vị khách hàng vẫn trút nỗi thất vọng lên Sidney. Điều này mở đầu cho chuỗi căng thẳng một lần nữa. Khi về nhà, Sidney vẫn cảm thấy bức bối. Anh bế một trong những đứa con của mình lên trước khi vui đùa vào phòng riêng. Anh bật vô tuyến nhưng phần lớn thời gian anh nhớ lại những thảm họa xảy ra với mình trong ngày. Anh tự nhủ: “Họ đáng bị như vậy.” Tuy nhiên, anh biết mình sẽ phải trả giá cho thái độ của mình. Anh lắc đầu nói khẽ: “Mình nên đi ngủ. Mình đã đi quá xa.”

Sidney thuộc mẫu người thích thể hiện. Anh đã rơi vào trạng thái “giận cá chém thớt” khi phản ứng với áp lực. Phản ứng trước tình trạng quá căng thẳng của anh là hoàn toàn có thể đoán được. Và kết quả là: Các mối quan hệ trở nên căng thẳng, các quyết định thiếu sáng suốt và việc thực hiện kém hiệu quả.

Không có phong cách nào có thể giải quyết tình trạng áp lực hoàn hảo. Mỗi phong cách có một hình thức căng thẳng riêng. Khi con người rơi vào trạng thái giận cá chém thớt thì thái độ của họ chỉ có một mục đích duy nhất: “Giảm căng thẳng cho chính mình”. Một điều phiền phức nảy sinh là thái độ “giận cá chém thớt” thường gây áp lực lên những người khác. Điều này dễ tạo ra một thói xấu có thể phá hủy vĩnh viễn nhiều mối quan hệ.

Đôi khi mỗi chúng ta đều phải trải qua trạng thái quá căng thẳng mà dường như chúng ta xuất hiện điều tồi tệ nhất trong mỗi con người. Chương này sẽ giúp bạn hiểu về phong cách “giận cá chém thớt”. Đó là sự thay đổi về thái độ nhìn chung xảy ra khi sự căng thẳng của con người không thể kiểm soát. Chúng tôi sẽ đề cập mối quan hệ giữa mỗi loại phong cách với một hành vi

căng thẳng đặc biệt. Bạn sẽ nhận thấy thái độ “giận cá chém thớt” có một số chức năng bảo vệ; tuy nhiên, nó có ảnh hưởng tiêu cực đến việc đưa ra quyết định; đến năng suất và các mối quan hệ. Cuối cùng, trong chương này, bạn sẽ được biết các phương pháp phòng ngừa nhằm hạn chế lượng thời gian bạn dùng cho “giận cá chém thớt”. Bạn cũng tìm ra cách để hạn chế những hệ quả tiêu cực khi ở trong tình trạng “giận cá chém thớt” và những lời khuyên bạn nên làm gì khi người khác ở trong tình trạng đó. Sự hiểu biết về phong cách giận cá chém thớt này sẽ giúp bạn giải quyết hiệu quả với những tình huống đặc biệt căng thẳng.

Thế nào là phong cách “giận cá chém thớt”?

Con người chuyển từ trạng thái bình thường của mình sang trạng thái “giận cá chém thớt” khi đối mặt với áp lực quá lớn. Thái độ của họ trở nên cực đoan và không thoải mái vô thức.

Trạng thái “giận cá chém thớt” là sự phản ứng trước tình trạng căng thẳng quá lớn. Dĩ nhiên vẫn có những áp lực được mong đợi. Tiến sĩ Hans Selye, cha đẻ của những nghiên cứu về áp lực, nhận thấy rằng sự căng thẳng tăng thêm hương vị cho cuộc sống. Với một mức độ hợp lý, sự căng thẳng có thể khiến cho mỗi ngày của chúng ta thêm thú vị và nâng cao năng lực thực hiện của chúng ta. Đó là lý do tại sao các vận động viên cố gắng tự chuẩn bị tốt tinh thần cho mỗi trận đấu.

Mặc dù vậy, tình trạng căng thẳng quá lớn gây ra sự không thoải mái, thậm chí còn dẫn tới nguy hiểm. Trong khi thái độ “giận cá chém thớt” tạo ra một cách giải phóng áp lực cho một người thì nó thường chuyển áp lực sang người khác.

Sự chuyển biến từ thái độ bình thường sang thái độ “giận cá chém thớt” không phải là sự lựa chọn có ý thức. Nó chỉ chột đến với con người một cách vô thức. Khi đối phó với một tình huống căng thẳng, thái độ bình thường của một người trở nên cực đoan. Khi đó, con người sẽ đánh mất đi rất nhiều xu hướng thói quen. Thái độ “giận cá chém thớt” trở nên áp đảo.

- *Người thích thể hiện* luôn thích giao tiếp xã hội và có xu thế công kích.
- *Người thích lãnh đạo* – người luôn thích chỉ huy, trở nên độc tài.
- *Người ôn hòa*, người luôn hết lòng ủng hộ và hợp tác, trở nên cam chịu.
- *Người nặng về óc phân tích* – người trầm lặng và ít xúc cảm, có xu hướng tránh tham gia về mặt cảm xúc.

Hình 7-1 cho thấy việc biến đổi thành những con người “giận cá chém thớt” là một hành động cực đoan hơn so với xu hướng thông thường của họ.

Đối với trạng thái “giận cá chém thớt”, thái độ của con người trở nên không linh hoạt. Họ phản ứng không phải dựa trên sự thôi thúc của những tình huống giữa các cá nhân mà dựa trên những áp lực mà họ cảm nhận được; không quan tâm tới mong muốn hay cảm nhận của người khác. Khi trong tình trạng “giận cá chém thớt”, con người hành động theo cách cực đoan, họ để lại những vết rạn nứt ở bất cứ đâu. Những người trong tình trạng “giận cá chém thớt” có xu hướng không thỏa hiệp về cách thức họ tiếp xúc với người khác. Khi đối mặt với áp lực, với thời gian nhiều hơn những lúc khác, họ thể hiện

thái độ: “cách của tôi, không phải cách của anh.”

Như bạn đã biết, mỗi phong cách có cách giải tỏa áp lực riêng. Sau đây là sự mô tả về trạng thái “giận cá chém thớt” và cách thức con người đối mặt với chúng.

Những người thích thể hiện khi “giận cá chém thớt”: Công kích

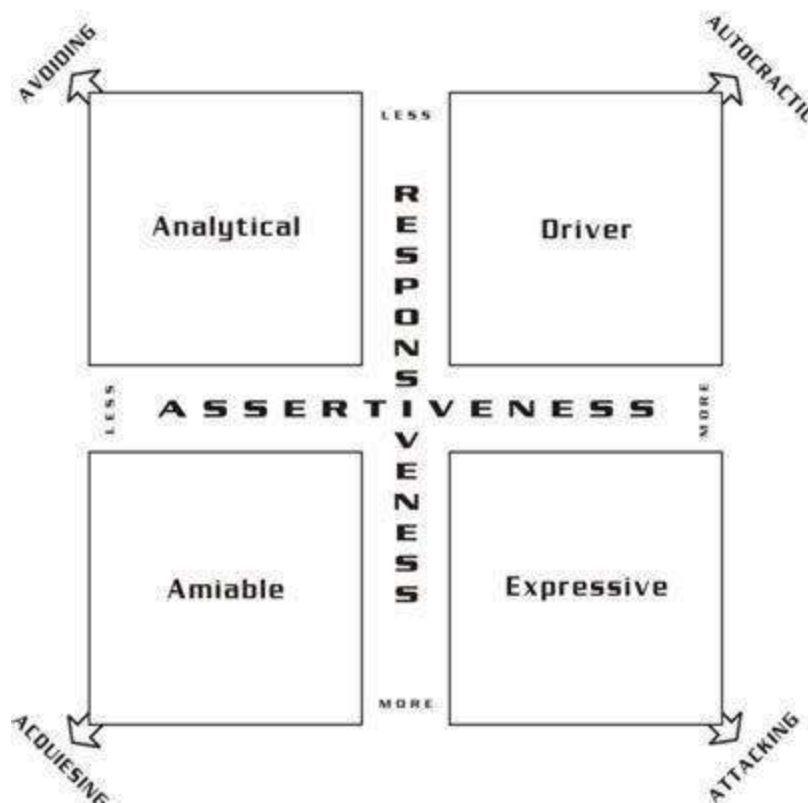
Thông thường những người thích thể hiện là người hay quan tâm đến người khác. Khi rơi vào tình trạng căng thẳng quá mức, họ lại thể hiện sự thất vọng về người khác. Những con người bình thường đã quyết đoán và tình cảm này thậm chí còn trở nên quyết đoán và tình cảm hơn khi họ căng thẳng. Khi “giận cá chém thớt”, họ thường tận dụng thứ ngôn ngữ mạnh mẽ và khiếm nhã, họ nói to, cử chỉ mạnh và hiếu chiến. Một số người thường là chủ đề công kích to tiếng, phóng đại và là hậu quả của sự giận dữ cá nhân của những người thích thể hiện trong khi họ đang trong tình trạng “giận cá chém thớt”.

Ralph Waldo Emerson đã nói: “Cơn giận của chúng ta có những mức độ khác nhau.” Những người thích thể hiện rất nóng tính và dễ giận dữ. Họ giận nhanh hơn những người khác, tuy nhiên, họ cũng sớm bình tĩnh trở lại và họ luôn sẵn sàng để những gì thuộc về quá khứ mãi mãi là quá khứ. Họ nổi giận nhanh nhưng nguôi giận cũng nhanh và đặc biệt là họ không “để bụng.”

Để biện minh cho trạng thái “giận cá chém thớt” của mình, một số người thích thể hiện thừa nhận rằng: “Chắc chắn tôi sẽ tiếp tục tính hung bạo và sau đó la hét, đập bàn ghế và nói những câu khiếm nhã. Chúng tôi giận giữ nhanh nhưng cũng cho qua nhanh”. Những người thích thể hiện khác lại cảm thấy xấu hổ vì đã nói to và công kích quá đáng khiến đối phương bị tổn thương.

Không ai muốn là nạn nhân của những lời nói ác khẩu. Tuy nhiên, bản thân những người mang phong cách thích thể hiện dường như hiểu hơn về thái độ công kích của những người có cùng phong cách với mình. Những người thích lãnh đạo có thể hiểu tính quyết đoán của những người thích thể hiện khi bị căng thẳng; mặc dù họ mong muốn những người thích thể hiện sẽ kiềm chế hơn cảm xúc của mình. Mặc dù vậy cả hai nhóm người quyết đoán này có thể nhanh chóng dẹp đi những hành động cáu giận của mình.

Hình 7-1. Các xu hướng thông thường của một người trở nên cực đoan hơn



Avoiding: Né tránh

Autocratic: Chuyên quyền

Acquiescing: Cam chịu

Attacking: Công kích

Sự tức giận của những người thích thể hiện để lại hậu quả khó lường lên những người ôn hòa và người nặng về óc phân tích. Sự lớn tiếng và công kích cá nhân quá nặng nề của những người thích thể hiện có thể làm cho những người thuộc phần phong cách phía trái dòng kẻ này lo lắng bởi sau đó có thể sẽ nổ ra một cuộc công kích nặng nề khác giống như vậy. Một số lời nhận xét khó nghe có thể khiến cho người ôn hòa và người nặng về óc phân tích khó mà quên được. Hơn nữa, những người thuộc phần phong cách phía trái dòng kẻ luôn là những người sáng suốt trong lời nói, ngay cả khi họ tức giận. Vì vậy họ tự nhủ rằng: “Nếu anh ta nói điều đó thì đó là dụng ý của anh ta. Anh ta sẽ không nói trừ khi anh ta đã nghĩ trước”. Những lời nhận xét vội vàng của những người thích thể hiện trong khi họ tức giận có thể giầy vò những người thuộc phần phong cách phía trái dòng kẻ, thậm chí khi sự việc đã là quá khứ. Người ôn hòa và người nặng về óc phân tích cũng có thể chạnh lòng khi mà người thích thể hiện nhanh chóng quên đi những gì mà họ nói ra – những điều gây tổn thương cho người khác. Tuy nhiên, những người thích thể

hiện – những người rất dễ bị áp lực, rất nhanh chóng lấy lại tình trạng bình thường như chưa có chuyện gì xảy ra.

Những người thích lãnh đạo khi bị căng thẳng: Chuyên quyền

Người thích lãnh đạo là người có ý chí mạnh mẽ. Khi bị căng thẳng, họ trở nên độc đoán, họ cố gắng áp đặt ý nghĩ và kế hoạch của mình cho người khác. Dường như họ trở nên cực kỳ cứng rắn; họ không chấp nhận bất cứ ý tưởng nào ngoài ý tưởng của mình. Khi những người thích lãnh đạo ở trong tình trạng căng thẳng, thậm chí họ thể hiện cảm xúc ít hơn lúc bình thường. Đôi mắt của họ ánh lên tính quyết đoán nhưng có thể ngoài điều đó ra không còn điều gì khác. Người thích lãnh đạo khi căng thẳng có một tư thế cứng nhắc và có thể dồn toàn bộ cử chỉ của mình thành hành động chỉ tay mạnh mẽ. Giọng nói của họ có thể coi là lớn tiếng và khiếm nhã; hoặc họ có thể nói với một giọng hoàn toàn uy lực, giống như nhân vật đầy cương nghị Clint Eastwood.

Để bảo vệ cho hành vi nổi giận của mình, một số người thích lãnh đạo cho biết: “Có thể tôi trở nên chuyên quyền những lúc bị căng thẳng nhưng ít nhất tôi không bị điên khùng. Tôi còn có việc phải làm và tôi thấy rằng nó đã được làm. Tôi không thấy lý do nào cho thấy tôi đã sai”. Tuy nhiên, người thích lãnh đạo lại cảm thấy hối hận về thái độ chèn ép và hăm dọa của mình.

Chẳng có một ai ưa thái độ cố chấp của những người thích lãnh đạo những lúc họ căng thẳng bởi họ cho rằng mục tiêu của họ đã đạt được, kế hoạch của họ đã được thực hiện, lịch trình của họ được tuân thủ và những ý tưởng của họ là kim chỉ nam cho những hoạt động trong ngày. Những kế hoạch được vạch ra trong tình trạng căng thẳng thường có nhiều thiếu sót. Tuy nhiên, ngay cả khi có những ý tưởng tuyệt vời thì chính thái độ thiếu nhạy cảm của họ có thể dẫn tới thất bại.

Những người thích lãnh đạo đôi khi không để tâm đến thái độ hống hách của một người có cùng phong cách khi bị căng thẳng. Những người thích thể hiện thường tỏ ra thông cảm với ý chí mạnh mẽ của người thích lãnh đạo (mặc dù họ có thể không thích tính cách đó), tuy nhiên, họ luôn bức mình với vẻ ngoài lạnh lùng của những người thích lãnh đạo mỗi khi bị căng thẳng. Quan điểm của người thích thể hiện là: “Nếu bạn căng thẳng, hãy thừa nhận điều đó! Đừng nguy tạo cho sự tức giận của mình bằng vẻ ngoài công việc với thực tế và số liệu.”

Những người ít quyết đoán thường sợ thái độ đe dọa của những người thích lãnh đạo khi bị căng thẳng. Họ bức mình khi có cảm giác bị ra lệnh hoặc điều khiển. Những người thích lãnh đạo bình thường đã có nhịp độ nhanh thì khi bị căng thẳng, họ có xu hướng quyết định và hành động thậm

chỉ còn nhanh hơn; điều này gây áp lực lớn cho những người có nhịp độ chậm hơn. Người thích lãnh đạo hướng sự quan tâm của mình vào công việc, vì vậy, thái độ thiếu quan tâm đến người khác của họ dễ khiến những người ôn hòa bực mình.

Những người ôn hòa khi căng thẳng: Cam chịu

Khi sự căng thẳng còn chưa lớn, những người ôn hòa thường trầm lặng, thân thiện và hợp tác, họ mong muốn hạn chế tối đa sự căng thẳng trong các mối quan hệ của mình. Trong khi sự căng thẳng dễ khiến một số người lớn tiếng chửi bới và những người khác tỏ thái độ điều khiển cứng nhắc thì mong muốn tránh xung đột và xoa dịu người khác của những người ôn hòa trở nên nổi bật hơn. Họ luôn nỗ lực hợp tác và giảm thiểu sự căng thẳng giữa các cá nhân.

Thật khó biết được khi nào người ôn hòa ở trong tình trạng căng thẳng. Khi một người thích thể hiện bị căng thẳng thì cả thế giới đều biết. Và khi một người thích lãnh đạo phải chịu áp lực cao thì chúng ta không phải mất nhiều thời gian để được chứng kiến thái độ chỉ huy thái quá của họ. Tuy nhiên người ôn hòa khi căng thẳng sẽ trở nên kín đáo. Họ vẫn có thể mỉm cười và tỏ thái độ hợp tác như thường lệ, thậm chí họ còn nói: “Chắc chắn rồi, điều đó thật tuyệt”.

Trong khi dường như không có sự thay đổi nào khi một người ôn hòa bị căng thẳng thì manh mối đầu tiên của bạn thường là nhận thức cảm tính về điều gì đó không ổn, mặc dù bạn không thể hiểu được lý do khiến bạn cảm giác như vậy. Khi quan sát một người kỹ lưỡng hơn bạn sẽ thấy rằng mặc dù bạn nghe thấy những từ ngữ làm hài lòng bạn nhưng lại có sự thay đổi về cử chỉ của cơ thể. Giọng nói, nét mặt, cử chỉ và dáng điệu trở nên máy móc, trống rỗng. Nếu một người ôn hòa muốn thể hiện sự thất vọng của mình thì họ cũng chỉ đưa ra sự gợi ý.

Để bảo vệ cho hành vi cáu giận của mình, một số người ôn hòa nói: “Chúng tôi đã làm gì sai khi cố gắng tử tế với mọi người ngay cả khi chúng tôi bị căng thẳng? Thay vì làm ầm lên hoặc ra lệnh thái quá, chúng tôi – những người ôn hòa – cố giữ hòa bình”. Người ôn hòa nhận ra rằng tất cả những hành vi giận dữ, bao gồm cả của chính họ, có thể gây khó khăn cho người khác.

Những người ưa thể hiện luôn thích tự bộc bạch về mình, họ dường như không thích một người cảm nhận theo một cách nhưng lại hành động theo cách khác. Họ tin tưởng rằng “Nếu có một vấn đề thì hãy đặt nó lên bàn để cùng thảo luận hay la hét, nhờ thế chúng ta có thể vượt qua nó. Tuyệt nhiên không nên hành động như thể mọi thứ vẫn tốt đẹp trong khi lại không phải như vậy”. Người thích lãnh đạo hầu như không thể kiên nhẫn với thái độ “hòa bình bằng bất cứ giá nào”. Người nặng về óc phân tích có thể thấu hiểu

mong muốn tránh xung đột nhưng lại không thích cách người ôn hòa thể hiện nó trong tình trạng bị căng thẳng. Họ thấy chẳng có gì thú vị khi người ta phải nói những điều mình không tin tưởng và họ nghĩ rằng trong tình trạng căng thẳng thì người ôn hòa sẽ làm như vậy.

Theo định nghĩa, thái độ căng thẳng là thái độ thiếu linh hoạt. Dường như thái độ căng thẳng của người ôn hòa thường tỏ ra mềm dẻo – tuy nhiên, trong chính bản thân những người này thì vấn đề đó cũng khắc nghiệt giống như thái độ căng thẳng của những người thuộc phong cách khác. Có thể bạn có cảm giác rằng người ôn hòa rất bối rối. Có thể bạn mong muốn thảo luận để tìm xem liệu rằng mình đã làm điều gì gây ra phản ứng đó. Mặc dù rõ ràng là có điều gì đó không ổn nhưng thông thường trong tình trạng căng thẳng, người ôn hòa vẫn nói rằng mọi việc vẫn ổn và họ hoàn toàn cảm thấy không thoải mái khi phải nói rằng không cần thiết phải bàn về những căng thẳng đang gây ảnh hưởng xấu tới mối quan hệ. Một cách thâm lặng, những người ôn hòa khi bị căng thẳng cũng cứng nhắc và kém linh hoạt như những người khác.

Người ôn hòa luôn sẵn sàng tán đồng với những gì người khác làm. Xu hướng này xuất phát từ mong muốn tránh xung đột chứ không phải họ có cùng quan điểm. Mặc dù sự ủng hộ thực sự nằm trong những hoàn cảnh thông thường nhưng những người ôn hòa khi bị căng thẳng thường có xu hướng cam chịu nhiều hơn chứ không phải là sự hợp tác thực sự. Họ nói rằng họ đồng ý nhưng có thể họ không làm theo những gì họ nghĩ. Trên thực tế, đôi khi sự giận dữ mà người ôn hòa cảm nhận được sẽ không được thể hiện quá lộ liễu mà nó được che đậy khéo léo.

Những người ôn hòa thường rơi vào tình trạng căng thẳng chậm hơn so với những người có phong cách quyết đoán. Tuy nhiên khi đã rơi vào tình trạng này, họ có xu hướng giữ nguyên trạng thái trong một thời gian lâu hơn nhiều. Mặc dù sự tức giận đến chậm nhưng họ cũng khó quên và khó tha thứ. Đối với người ôn hòa, họ không để những gì thuộc về quá khứ mãi là quá khứ. Như nhà thơ Dryden đã nhắc nhở: “hãy cẩn thận với cơn thịnh nộ của những người mang bản chất kiên nhẫn”.

Người nặng về óc phân tích khi bị căng thẳng: Né tránh

Giống như người ôn hòa, người nặng về óc phân tích cố gắng tránh sự căng thẳng giữa các cá nhân. Tuy nhiên, người nặng về óc phân tích có cách giải tỏa tình trạng căng thẳng thái quá của chính mình trong khi vẫn tìm cách tránh được mâu thuẫn. Họ là người trầm tính và điều này khiến những người có phong cách thích làm việc một mình phải dè dặt. Khi bị căng thẳng, xu hướng này trở nên nghiêm trọng. Khi rơi vào trạng thái quá căng thẳng, họ tránh cả sự thể hiện cảm xúc và các cuộc tiếp xúc cá nhân. Bởi vậy, kiểu căng thẳng này đồng nghĩa với thái độ né tránh.

Khi đang trong tình trạng né tránh, những người nặng về óc phân tích vốn thuộc típ người trầm tính thậm chí còn trở nên ít nói hơn thường lệ. Nếu họ nói, cuộc nói chuyện của họ trở nên hợp lý, thực tế và logic. Giọng nói, nét mặt, cử chỉ của họ vốn nhẹ nhàng, tinh tế thì khi bị căng thẳng chúng trở nên hạn chế hơn. Trong quá trình trở nên quá hợp lý và hầu như né tránh mọi sự thể hiện cảm xúc, người nặng về óc phân tích khi bị căng thẳng trở nên lạnh lùng với những người xung quanh. Mặc dù có mặt nhưng họ vẫn cố né tránh tất cả các cuộc tiếp xúc với người khác.

Đôi khi sự trốn tránh về mặt cảm xúc không đem lại sự giải thoát hoàn toàn. Trong tình huống này, người nặng về óc phân tích có thể cố né tránh mọi người và tìm chỗ để được ở một mình. Họ có thể tạo ra lý do để rời cuộc họp hoặc cuộc hẹn; hoặc có thể họ thể hiện cảm xúc hiếm hoi. Thomas Jefferson là một người nặng về óc phân tích. Ông theo đuổi phương châm sống là “nên né tránh lâu dài”. Ông bị day dứt quá nhiều trước những thành công về mặt chính sách của đối thủ Alexander Hamilton nên đã bỏ Thủ đô để chuyển về sống tại nhà của mình ở Monticello. Vị Tổng thống Mỹ tương lai đã ngừng đặt báo, từ chối các cuộc tiếp xúc chính trị và trong vòng ba năm tiếp theo ông không bao giờ đi xa nhà quá 7 dặm.

Khi bảo vệ thái độ căng thẳng của mình, một số người nặng về óc phân tích cho rằng việc duy trì tình trạng vô cảm khi bị căng thẳng còn tốt hơn sự hợp lý. Họ cũng tin rằng khi một người quá căng thẳng thì sự xa lánh mọi người là điều tốt nhất nên làm. Những người nặng về óc phân tích khác nhận ra rằng họ không còn là chính mình khi bị căng thẳng và họ hối tiếc về những hậu quả tiêu cực khi không tham gia hay chối bỏ cảm xúc với những người khác.

Những người thích lãnh đạo vốn ưa cách giải quyết công việc trực tiếp và thẳng thắn có thể thất vọng với thái độ né tránh của những người nặng về óc

phân tích khi bị căng thẳng. Phong cách thiên về mặt cảm xúc của những người ưa thể hiện và người ôn hòa có thể không phù hợp với sự dè dặt về mặt cảm xúc của những người nặng về óc phân tích. Họ cất lực phản đối sự chối bỏ về mặt cảm xúc xảy ra khi những người nặng về óc phân tích rơi vào tình trạng căng thẳng. Bạn có thể cảm nhận được nỗi thất vọng trong lời nhận xét của những người nặng về óc phân tích: “Tôi có thể đối phó với những điều tôi ghét; tôi có thể đối phó với cơn giận; tôi có thể đối phó với nỗi thất vọng; tôi có thể đối phó với bất kỳ ai có cảm xúc nhưng tôi không thể đối phó với tình trạng trống rỗng.”

Thái độ căng thẳng của người nặng về óc phân tích chứa đựng những thông tin phong phú. Thái độ trầm tĩnh và hợp lý của họ gợi ý rằng họ không buồn bực hoặc căng thẳng. Tuy nhiên, mọi người đều biết rằng đang diễn ra điều ngược lại. Họ đang rất căng thẳng nhưng do họ không nói ra nên cũng chẳng ai biết được tại sao. Sự né tránh này khiến người khác thất vọng; tuy nhiên nó làm những người thích thể hiện giận dữ vì họ muốn nói, muốn la hét.

Nghiên cứu sâu hơn về trạng thái căng thẳng

Sau khi con người rơi vào trạng thái bị áp lực, sự căng thẳng của họ thường dần giảm xuống và quay trở về với trạng thái bình thường. Tuy nhiên, nếu áp lực này tiếp tục tăng thêm thì họ có thể rơi vào tình trạng căng thẳng thứ cấp, điều này hoàn toàn khác so với tình trạng bình thường hay tình trạng căng thẳng ban đầu. Trong khi tình trạng căng thẳng ban đầu là sự phóng đại hoặc có cường độ cao của thái độ cơ bản thì tình trạng căng thẳng thứ cấp thông thường ở vị trí đối diện với bảng biến thiên chỉ sự quyết đoán xuất phát từ tình trạng căng thẳng ban đầu. Khi xét tới tính quyết đoán, sự căng thẳng thứ cấp là sự đối lập của thái độ đặc trưng của một người.

Hình 7-2 chỉ ra thái độ căng thẳng ban đầu và thứ cấp của mỗi loại phong cách

Vụ tai tiếng Watergate của Tổng thống Nixon là minh chứng cho việc người ta chuyển từ trạng thái thông thường sang tình trạng căng thẳng ban đầu như thế nào, và lúc đó, nếu áp lực không được giải phóng thì dễ rơi vào trạng thái căng thẳng thứ cấp. Bình thường Nixon được coi là người có thái độ quyết đoán và ít thể hiện cảm xúc hơn phần lớn những người khác. Dưới áp lực của vụ Watergate, ông đã chuyển từ phong cách thích lãnh đạo sang thái độ căng thẳng ban đầu, đó là sự chuyên quyền. Trong nhiều tháng, ông thông báo cho mọi người những điều họ được phép và không được phép làm và những điều ông sẽ làm và không làm. Tuy nhiên, điều này không thực hiện được. Sức ép của ông tiếp tục tăng cao và ông đã chuyển sang thái độ căng thẳng thứ cấp, sự né tránh. Ông không xuất hiện trước công chúng và tự cô lập với mọi người. Ông từ chối các cuộc gặp gỡ với Nội các của mình, thậm chí từ chối gặp luật sư. Ông là trường hợp điển hình của những người thích lãnh đạo khi bị rơi vào tình trạng quá căng thẳng: ông rơi vào tình trạng căng thẳng ban đầu – sự chuyên quyền – sau đó rơi vào trạng thái căng thẳng thứ cấp – né tránh. Đây là cách cư xử không hề có trong thông lệ của ông.

Rất khó cho mọi người phải đối mặt với bạn khi bạn có thái độ hà khắc của tình trạng căng thẳng ban đầu. Khi bạn chuyển sang tình trạng căng thẳng thứ cấp sẽ khiến người khác phải ngạc nhiên bởi những thái độ như vậy quá khác xa so với bạn. Một số người giải quyết tình huống này tương đối tốt.

Người ôn hòa trong tình trạng căng thẳng thứ cấp đặc biệt làm cho những người khác lúng túng. Họ có xu hướng luôn tỏ ra nhẹ nhàng và thoải mái. Trong những tình huống áp lực cao, họ chuyển sang thái độ cam chịu. Tuy nhiên đôi lúc, điều đó không giải tỏa được căng thẳng. Áp lực vẫn ngày một

tăng. Khi điều đó xảy ra, thường có sự bùng nổ. Nếu người ôn hòa rơi vào trạng thái căng thẳng thứ cấp và nếu đó là sự công kích thì sự bùng nổ của họ thậm chí còn mạnh mẽ hơn. Họ la hét và văng tục. Mọi người thường cảm thấy bị sốc bởi những lời công kích cá nhân được thốt ra từ miệng của những người vốn nhẹ nhàng và lịch sự này.

Hình 7-2. Trạng thái căng thẳng ban đầu và thứ cấp

Phong cách	Trạng thái căng thẳng ban đầu	Trạng thái căng thẳng thứ cấp
-----------------------	--	--

Thích thể hiện... Công kích... Cam chịu

Thích lãnh đạo... Độc đoán... Né tránh

Ôn hòa... Cam chịu... Công kích

Nặng về óc phân tích.. Né tránh... Độc đoán

Những trường hợp ngoại lệ

Khi bạn nghiên cứu về cách thể hiện thái độ căng thẳng của mỗi loại phong cách, chắc chắn bạn sẽ liên tưởng tới thái độ của mình và của những người khác. Trong một số trường hợp, có thể sự miêu tả trong cuốn sách không giống với những gì mà bạn quan sát ngoài thực tế. Như đã đề cập từ trước, phương pháp hiểu người khác này dựa trên những “khả năng”. Phần lớn thái độ của con người tuân theo những đặc trưng ở trên. Tuy nhiên, đối với trạng thái căng thẳng cũng như mọi điều khác thuộc kiểu mẫu này thì ngoại lệ vẫn xảy ra.

Đôi khi những ngoại lệ là sự thích ứng với môi trường. Một người ưa thể hiện sống trong một môi trường hợp tác vốn không có chỗ cho đặc trưng thích thể hiện cảm xúc của phong cách này, có thể giảm bớt tính công kích so với bình thường. Một người thích lãnh đạo kể cho chúng tôi chuyện anh ta đã lớn lên trong một gia đình không hề có tính gia trưởng như thế nào. Như vậy khi đối mặt với áp lực, anh ta có xu hướng trực tiếp chuyển sang thái độ căng thẳng thứ cấp, tức là sự né tránh.

Trước khi giả định rằng bạn hoặc một ai đó là trường hợp ngoại lệ, hãy đảm bảo rằng bạn tìm hiểu thái độ căng thẳng trong giai đoạn đầu. Đôi khi vấn đề đặt ra đối với người ôn hòa và người nặng về óc phân tích chính là sự khác biệt giữa thái độ bình thường và thái độ của họ khi bị căng thẳng quá mập mờ đến nỗi chính họ hoặc cả đồng nghiệp của họ đều không nhận ra họ bị căng thẳng. Sau đó, khi những người này rơi vào trạng thái căng thẳng thứ cấp thì họ và ngay cả những người khác đều nghĩ đó là thái độ căng thẳng ban đầu bởi đó là trạng thái đầu tiên họ ý thức được. Vì vậy, nếu bạn nghĩ có trường hợp ngoại lệ của trạng thái căng thẳng thì hãy chắc chắn rằng bạn không bị nhầm lẫn giữa trạng thái căng thẳng thứ cấp với thái độ căng thẳng ban đầu.

Một điều chắc chắn là thái độ của mỗi người đều bị ảnh hưởng bởi mức độ áp lực quá cao. Bởi vậy, điều quan trọng là phải quan sát bạn và những người cùng làm việc phản ứng với mức độ căng thẳng như thế nào. Khi đó, bạn sẽ có những thông tin hữu ích để chọn ra những điểm có tính xây dựng cần làm khi áp lực quá lớn bắt đầu chi phối thái độ của bạn.

Tin tốt và tin xấu

Những tin tốt về thái độ căng thẳng không có nhiều, nhưng vẫn có và rất quan trọng. Thái độ căng thẳng rất nguy hại cho sức khỏe và cảm xúc của con người.

Mọi người đều biết rằng mức độ căng thẳng vừa phải rất có lợi nhưng nhiều quá sẽ gây ra bệnh tật thậm chí dẫn đến tử vong. Sự căng thẳng có liên quan đến những căn bệnh thời hiện đại, từ đau đầu đến đau tim.

Thái độ căng thẳng là một công cụ để bảo vệ, giúp giảm thiểu mức độ áp lực nguy hiểm. Giống như thiết bị ngắt mạch của hệ thống điện, nó chống lại những hư hại do áp lực quá lớn gây ra. Do vậy, tình trạng căng thẳng có đóng góp quan trọng đến sự sống còn của sức khỏe bạn. Bất cứ khi nào trở nên quá thất vọng với thái độ căng thẳng của chính bạn và của những người khác, điều quan trọng là bạn cần nhớ hai điều:

1. Người đó đang chịu sự căng thẳng quá lớn.
2. Thái độ nghiêm khắc, cứng rắn và thất vọng chính là van an toàn, giúp bảo vệ người đó khỏi sự hủy hoại do mức độ áp lực nguy hiểm gây nên.

Mặc dù thái độ căng thẳng có thể bảo vệ cuộc sống của bạn nhưng cũng có thể gây cho bạn nhiều phiền phức. Ví dụ như bạn đang trong tình trạng căng thẳng thì khả năng suy xét của bạn sẽ bị yếu đi nghiêm trọng. Phần lớn các quyết định trong tình trạng này sẽ tiếp tục gây rắc rối cho bạn.

Con người nên tránh thái độ căng thẳng. Nó có tính chất lan truyền cao và có thể tạo ra hố ngăn cách giữa con người. Khi một người thoải mái sử dụng thái độ căng thẳng với một người khác thì người kia cũng trở nên chịu áp lực tương tự và sẽ phản ứng vô thức bằng thái độ căng thẳng của chính mình. Vì vậy bây giờ xuất hiện hai người sử dụng thái độ khắt khe, cứng rắn và không thỏa hiệp với nhau gay gắt. Dù cho thái độ căng thẳng của bạn ở mức độ nào đi chăng nữa thì nó cũng làm tăng áp lực và gây ra phản ứng ngược lại. Đó là lý do tại sao thái độ căng thẳng thường gây ra những tổn hại lâu dài cho các mối quan hệ.

Hạn chế thiệt hại khi bạn trong tình trạng căng thẳng

Phản ứng căng thẳng bẩm sinh của bạn có thể rất mạnh. Tuy nhiên, bạn không nên là nạn nhân của nó. Sau đây là ba cách giúp bạn hạn chế được những thiệt hại.

Thứ nhất, hãy cởi bỏ càng nhiều áp lực càng tốt. Phần lớn mỗi chúng ta đều biết phải làm gì, chỉ đơn giản là chúng ta cần phải làm nó. Dưới đây là một số phương pháp quản lý mức độ căng thẳng của bạn:

- Thực hiện những hoạt động giảm căng thẳng như đi bộ, đi dạo, đi bơi, nghe nhạc hoặc xem mặt trời lặn.
- Giảm bớt hoặc xóa bỏ tạm thời một số tác nhân gây căng thẳng bằng cách giảm lịch làm việc hay tránh một số người và một số tình huống có thể gây áp lực lớn cho bạn.
- Thay đổi cách nghĩ của bạn về mọi việc. Bạn có thể giảm căng thẳng không chỉ bằng cách thay đổi hoàn cảnh mà còn bằng cách thay đổi phản ứng của mình.

Hãy nhạy cảm với những phương pháp hạn chế căng thẳng này, thời điểm chúng phát huy tác dụng nhất là thời điểm khó khăn nhất để làm những điều chúng gợi ra. Như nhà báo chuyên mục Sydney Harris cho biết: “Thời điểm để thư giãn là khi bạn không có thời gian dành cho nó”.

Thứ hai, hạn chế sự tổn hại giữa các cá nhân do thái độ căng thẳng của bạn gây ra, hãy sắp xếp lại các cuộc họp và cuộc hẹn nếu có thể. Thậm chí nếu bạn không hoàn toàn chắc chắn về lịch của các cuộc họp khi bạn căng thẳng thì bạn nên hoãn lại bất cứ cuộc họp nào nếu nó có thể được sắp xếp lại.

Nếu bạn gặp một người khi bạn đang trong tình trạng căng thẳng thì hãy tạm thời cư xử giống như những lúc bạn chưa bị căng thẳng. Một vị giám đốc phòng quan hệ khách hàng đang tranh cãi với một người đại diện của cô. Vị giám đốc này rõ ràng đang trong trạng thái rất căng thẳng và cuộc nói chuyện giữa họ đang xấu đi nhanh chóng. Cùng lúc đó, chuông điện thoại của cô reo. Mặc dù trước đó cô cảm thấy không thể kiểm soát nổi mình nhưng cô vẫn nói chuyện bình thường với người khách hàng khoảng 5 phút như thói quen của cô. Khi tiếp tục quay lại nói chuyện với người đại diện, một lần nữa cô tỏ thái độ khắt khe và cứng rắn mà cô đã sử dụng trước khi có cuộc điện thoại. Luận điểm của chúng tôi là nếu vị giám đốc này có thể không biểu lộ thái độ căng thẳng khi nói chuyện với người khách hàng thì cô cũng có thể làm như thế với nhân viên của mình.

Chúng tôi không khuyên rằng bạn nên kìm nén cảm xúc của mình và để cho sự căng thẳng bùng nổ trong con người bạn. Đó là điều tệ hại nhất. Thay vào đó hãy giải tỏa áp lực và cảm xúc – nhưng theo cách không làm tổn hại đến các mối quan hệ của bạn. Nói cách khác, hãy học cách giải tỏa sự căng thẳng cho chính bạn mà không đổ lên đầu những người khác. Bạn cứ thoải mái thể hiện thái độ căng thẳng, nhưng không nên dùng nó khi bạn đang tiếp xúc với người khác.

Cuối cùng, đừng đưa ra bất cứ quyết định nào khi bạn đang căng thẳng. Nếu cố tình làm, chắc chắn bạn sẽ thấy hối tiếc.

Khi căng thẳng, áp lực đè nặng lên đầu bạn. Trong tình trạng này, bản năng không đủ sức bảo vệ bạn. Khi hai nguồn đưa ra quyết định chính bị phong tỏa thì đó không phải là thời khắc bạn đưa ra sự lựa chọn mà mình phải chấp nhận trong một thời gian dài.

Thật không may, con người trong tình trạng căng thẳng thường áp đặt vô lý lên các quyết định hoặc hành động ngay tức khắc. Quyết định dựa trên sự căng thẳng không bình thường nhằm né tránh, cam chịu, ra lệnh hoặc công kích có thể làm giảm sự căng thẳng; tuy nhiên, bạn sẽ phải trả với giá không rẻ cho việc làm này. Thông thường, hậu quả của những quyết định được đưa ra trong tình trạng căng thẳng chính là việc để lại hàng loạt những hệ lụy lâu dài.

Rõ ràng các quyết định không thể bị hoãn vô thời hạn. Nhưng quyết định trong tình trạng con người bị căng thẳng luôn kém minh mẫn, do vậy, không nên giải quyết vấn đề hoặc đưa ra quyết định trong tình trạng đó. Thay vì đưa ra các quyết định thiếu sáng suốt trong tình trạng căng thẳng, bạn nên tập trung vào việc giảm căng thẳng theo cách nhanh nhất. Hãy làm tất cả những gì có thể để thoát khỏi tình trạng này trong thời gian ngắn nhất. Sau đó, bạn sẽ đưa ra được những quyết định sáng suốt. Hoặc bạn nên giao lại những quyết định đầy áp lực cho những người có năng lực trong vấn đề này.

Hạn chế thiệt hại khi những người khác ở trong tình trạng căng thẳng

Một trong những thách thức lớn nhất mà bạn phải đối mặt khi tiếp xúc với người khác chính là giải quyết vấn đề theo hướng tích cực khi họ đang trong tình trạng căng thẳng. Sau đây là những hướng dẫn có thể giúp bạn ứng xử tốt nhất trong những tình huống này.

1. *Hãy nghĩ rằng con người không phải lúc nào cũng ở trong tình trạng tốt nhất.* Triết gia người La Mã tên là Marcus Aurelius đã viết rằng: “Mỗi sáng khi rời căn nhà của mình tôi thường tự nhủ ‘hôm nay mình sẽ gặp một người khiếm nhã, một người vô ơn, một người nói quá nhiều. Vì vậy, sẽ chẳng có điều gì khiến mình ngạc nhiên’”. Ông không hề thất vọng khi những người xung quanh không cư xử như mong đợi của mình bởi ông không có sự kỳ vọng phi thực tế. Câu nói sáo rỗng đã hoàn toàn đúng khi cho rằng: “Nếu được cảnh báo trước sự nguy hiểm thì bạn sẽ có sự chuẩn bị tốt hơn để đối phó”.

2. *Hãy biết cách nhận ra thời điểm người khác trong tình trạng căng thẳng.* Chúng ta rất dễ nhận ra khi nào những người thuộc phong cách quyết đoán – bao gồm người thích thể hiện và người thích lãnh đạo, rơi vào tình trạng căng thẳng. Tuy nhiên, đối với những người nặng về óc phân tích và người ôn hòa thì rất khó nhận ra ranh giới giữa thái độ bình thường và thái độ căng thẳng. Sau đây là một số dấu hiệu chứng tỏ một người có thể đang bị căng thẳng:

- Bạn bắt đầu phản ứng tiêu cực với người đó
- Thái độ bình thường của họ trở nên khắt khe hơn hoặc cứng rắn hơn
- Khi tiếp xúc với một người nào đó, bạn để ý thấy những hành vi đặc biệt có thể là dấu hiệu chứng tỏ họ đang căng thẳng.

Bạn càng nhận ra sự căng thẳng của người khác sớm bao nhiêu thì bạn càng dễ ứng phó với tình huống bấy nhiêu.

3. *Hãy tránh bị lệ thuộc vào thái độ căng thẳng của người khác.* Như chúng tôi đã lưu ý, thái độ căng thẳng của người này có thể lây lan sang người khác. Để tránh xu hướng này, hãy đổi mới cách nghĩ của bạn về mọi việc đang diễn ra.

Thay vì chỉ tập trung vào sự kỳ thị của bạn vào thái độ căng thẳng mà người khác đang thể hiện, hãy khám phá ra điều ẩn giấu trong đó: đó là sự căng thẳng đang tăng lên mạnh mẽ. Hãy cố gắng lái sự không thoải mái của

bạn về việc người khác cư xử như thế nào sang thái độ đồng cảm với những áp lực của người khác mà họ đang gánh chịu. Bạn nên biết rằng tình hình sẽ tồi tệ thế nào nếu có quá nhiều sự căng thẳng, khi đó bạn không còn là chính mình. Hãy nhắc nhở mình rằng đó là cuộc sống và những người đang bị căng thẳng cũng vậy.

Bạn cũng nên nhắc nhở mình rằng bạn không phải là mục tiêu trút giận của người khác. Thái độ giận dữ chính là sự phản ứng với tình trạng căng thẳng bên trong và một lúc nào đó bạn cũng sẽ như vậy. Vì thế, đừng xét nét người khác bằng quan điểm của cá nhân mình.

4. *Đừng cố gắng ngăn cản người khác tỏ thái độ căng thẳng.* Thái độ căng thẳng chính là một cách giảm áp lực. Khi thái độ này bị cản trở thì khối áp lực sẽ kéo dài hơn. Hơn nữa, khi một người trong tình trạng căng thẳng, nỗ lực ngăn cản cơ chế giảm áp lực vô thức của bạn có thể chỉ làm tăng áp lực của người đó theo cấp số nhân.

Thật không may, trong nền văn hóa của chúng ta, xu hướng ngăn cản người khác tỏ thái độ căng thẳng trở nên mạnh mẽ. Khi một người ứa thể hiện ở trong tình trạng căng thẳng, người ta thường nói: “Vì Chúa, làm ơn đừng lớn tiếng có được không? Chúng ta hãy nói chuyện như hai người bình thường”. Khi một người nặng nề về óc phân tích bị căng thẳng và trở nên trầm lặng, người khác thường thúc giục họ: “Hãy giải bày chuyện của bạn đi!”. Khi một người thích lãnh đạo trở nên độc đoán và mạnh mẽ hơn thường lệ, người khác thường đưa ra lời khuyên: “Cố gắng thư giãn đi!”. Khi một người ôn hòa trở nên cam chịu, mọi người có thể nói: “Hãy dũng cảm lên! Hãy cố gắng thành thực” v.v... bạn chỉ nên nói những điều thực sự là suy nghĩ của bạn”. Tất cả những lời khuyên đầy ý nghĩa này chỉ càng làm tăng thêm sự căng thẳng cho người khác.

Rõ ràng là khi một người rơi vào trong tình trạng căng thẳng trong một thời gian dài thì đây là vấn đề đáng được quan tâm. Nếu cần phải giải quyết tình trạng này thì hãy đợi cho đến khi người đó thoát khỏi tình trạng căng thẳng rồi mới nêu vấn đề. Bạn có thể giúp họ phát triển những phương pháp nhằm hạn chế sự tăng cao của căng thẳng. Ví dụ, hãy xem xét lại khối lượng công việc của một người để đảm bảo rằng họ có khả năng hoàn thành và không có quá nhiều thời hạn quá chặt chẽ. Sau đó, sử dụng những thông tin trong chương này để giúp người khác đặt ra các chiến lược hạn chế sự thiệt hại khi bị căng thẳng.

5. Cuối cùng, nếu có thể, *hãy tránh làm việc với những người đang trong*

tình trạng căng thẳng. Công việc càng quan trọng bao nhiêu thì bạn càng nên tránh thực hiện nó với một người mà khả năng đàm phán bị suy yếu và sự đưa ra các quyết định bị phong tỏa.

Ray Kroc là người sáng lập ra hệ thống nhà hàng ăn nhanh nổi tiếng McDonald và là một người thích thể hiện. Khi công ty phát triển quá nóng thì ông cũng chịu một sức ép khổng lồ. Hậu quả là ông thường xuyên bị căng thẳng. Với phong cách công kích, ông sẵn sàng sa thải những người khiến ông bức mình. Một lần, ông ra lệnh sa thải tất cả các nhà quản lý của mình. Tuy nhiên, rất ít trong số những người này bị sa thải thực sự bởi người thư ký lâu năm của ông hiểu rằng ông chủ của mình sẽ thay đổi quyết định khi ông nguôi giận.

Bạn không thể tránh khỏi làm việc với một người đang trong tình trạng căng thẳng. Nhưng khi bạn biết được kiểu căng thẳng của một người và thường xuyên đối mặt với nó thì bạn có thể tìm ra cách thức sáng tạo để giải quyết tình trạng khó khăn này.

Bởi chúng ta là con người nên đôi khi chúng ta cũng rơi vào trạng thái căng thẳng. Cách tiếp cận “phong cách con người” giúp bạn hiểu mình và những người cùng làm việc với bạn sẽ phản ứng như thế nào khi áp lực quá lớn. Nó cũng đề xuất những hướng dẫn thiết thực về các việc nên làm khi bạn và những người khác bị căng thẳng.

Trong khi biết cách đối mặt với thái độ căng thẳng là việc làm hữu ích thì phần lớn thời gian bạn và những người khác lại hoạt động theo phong cách thông thường của mình. Ngay cả trong những thời điểm ít căng thẳng thì việc xây dựng mối quan hệ với những người có phong cách hoàn toàn khác với bạn là một điều đầy thách thức.

Điều này khép lại Phần I. Phần II sẽ trình bày cách làm thế nào để tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn nhờ áp dụng những điều bạn đã nghiên cứu về phong cách con người.

PHẦN II

Sự điều chỉnh phong cách: bí quyết xây dựng mối quan hệ có hiệu quả

Bạn sẽ không bao giờ hiểu được bất cứ điều gì cho tới khi bạn cố gắng trở thành người dễ gần nhưng bạn phải tiếp xúc với mỗi người theo một cách riêng hợp lý.

—HENRYWARD BEECHER,
thành ngữ trong cuốn *Plymouth Pulpot*, 1987

§8

Tìm tiếng nói chung với người khác

Bạn làm mọi việc theo cách riêng của mình. Phần lớn thời gian, bạn cảm thấy thoải mái và hiệu quả với cách làm việc và cách quan hệ của chính mình. Bạn luôn vun đắp cho những thói quen này trong suốt cuộc đời của mình.

Vấn đề đặt ra là những người cùng làm việc với bạn cũng có một hệ thống những thói quen của chính họ, đó là những thói quen khác. Khi những người có phong cách khác nhau làm việc cùng nhau mà không điều chỉnh so với người kia thì có thể làm nảy sinh những vấn đề nghiêm trọng. Bất cứ khi nào con người làm việc không ăn ý với nhau, ví dụ như phải chịu đựng về mặt giao tiếp hay thiếu sự hợp tác thì rất nhiều cơ hội sẽ bị bỏ lỡ và năng suất chắc chắn giảm sút.

Đôi khi sự đối lập về mặt phong cách trở nên tồi đến mức trong một số những người này bị sa thải. Điều này đã xảy ra với Robert P.Tyler, Jr Tổng giám đốc đồng thời cũng là Giám đốc nhân sự của Công ty Simmons. *Tờ Tuần báo Doanh nghiệp* ra ngày 5/9/1997 viết rằng vị sếp của Tyler là Grant G.Simmons, Jr là người luôn đưa ra quyết định vội vã trong khi Tyler lại là người tuyệt đối cẩn thận. Tyler bị sa thải với lý do được gọi là “không đủ năng lực quản lý” của một Giám đốc điều hành.

Quan điểm của chúng tôi là mặc dù việc thu hẹp khoảng cách khác biệt giữa các loại phong cách làm việc đôi khi gặp nhiều trở ngại nhưng không có phong cách nào kém năng lực hơn so với phong cách còn lại. Khi hai con người thuộc hai phong cách không thể hòa hợp với nhau thì vấn đề không nằm ở chỗ thiếu năng lực mà nằm ở sự thiếu linh hoạt.

Kết hợp ăn ý với người khác

Thật may khi làm việc với những người không có cùng phong cách không phải là một thảm họa. Con người có thể hợp tác chặt chẽ khi họ tận dụng được sự hòa hợp giữa các phương pháp làm việc khác nhau.

Hãy lấy Donald Peterson và Red Poling làm ví dụ. Vào năm 1980, Peterson trở thành Giám đốc Công ty ô tô Ford và trở thành Phó Giám đốc điều hành. Đại gia trong ngành ô tô này đang trên bờ vực phá sản. Vào năm đó, Công ty Ford thất thu 2,2 tỷ đô la Mỹ, đây là con số thất thu trong một năm lớn nhất trong lịch sử kinh doanh của Mỹ tính tới thời điểm đó. Nhiều nhà phân tích tỏ ra nghi ngờ về khả năng phục hồi của Ford.

Mặc dù còn nhiều việc khác cấp bách hơn cần phải làm nhưng Peterson và Poling vẫn dành thời gian để tìm hiểu phong cách của nhau. Mỗi người đều nói ra phong cách của chính mình và đưa ra những chỉ dẫn cho người kia về việc làm thế nào để kết hợp ăn ý với phong cách của anh ta. Lợi thế về kỹ năng và phong cách đa dạng đã giúp họ trở thành một trong những nhóm điều hành hiệu quả nhất trong thập kỷ đó. Họ đã giúp Ford thoát khỏi tình trạng phá sản. Vào năm 1986, sáu năm sau khi Peterson và Poling làm việc cùng nhau, lợi nhuận của Ford lần đầu tiên trong vòng 62 năm đã vượt xa General Motor. Năm 1987, lợi nhuận của Ford đã phá vỡ kỷ lục con số của ngành công nghiệp ô tô trước đó. Đó là câu chuyện về sự thành công điển hình nhất trong lịch sử ngành kinh doanh của Mỹ: từ thất thu trong một năm lớn nhất vươn lên lợi nhuận trong một năm lớn nhất chỉ trong vòng bảy năm. Mặc dù có rất nhiều nhân tố tham gia vào sự hồi sinh phi thường của Ford, song động lực chính vẫn là tiếng nói chung của hai vị giám đốc điều hành.

Thế nào là sự điều chỉnh phong cách?

Để hợp tác thành công, Peterson và Poling phải học cách phù hợp với phong cách của nhau. Sự điều chỉnh phong cách bao gồm việc điều chỉnh thái độ của bạn cho phù hợp và vì vậy mà cách làm việc của bạn sẽ ăn ý hơn với người thuộc phong cách khác. Việc điều chỉnh thái độ của bạn giống như một cầu thủ bóng rổ chuyên nghiệp đang tìm cách chuyền bóng ở những thời điểm khác nhau: lúc bóng nhanh, lúc chạy lướt ở góc quanh.

Khả năng phù hợp – đó không phải là sự giả tạo hay bắt chước

Con người thường hiểu nhầm khái niệm thế nào là sự điều chỉnh về phong cách. Đôi khi họ đánh đồng nó với sự giả tạo hoặc bắt chước. Có những lý do rất thực tế, cá nhân và mang tính đạo đức để phân biệt sự phù hợp phong cách với sự giả tạo hoặc bắt chước.

Sự giả tạo: đối xử tốt với người khác để lợi dụng lòng tốt của họ

Trong những buổi họp mang tính đào tạo, khi chúng tôi nói về sự điều chỉnh thái độ của chúng ta có ý thức để phù hợp với mong muốn của người khác, một số người trở nên rất bối rối. Họ tuyên bố với giọng buộc tội: “Đó là sự giả tạo”. Lời buộc tội này quả là nặng nề.

Cuốn *Từ điển Tiếng Anh* của Nhà xuất bản Random House định nghĩa sự giả tạo là “điều khiển” hoặc “gây ảnh hưởng khéo léo, đặc biệt với một thái độ thiếu công bằng”. Vậy sự giả tạo chính là đối xử “tử tế” với người khác để lợi dụng lòng tốt của họ.

Trong những thập kỷ gần đây, có nhiều tác phẩm viết về chủ đề “Giả tạo để dẫn tới thành công”. Có ít nhất ba lý do chống lại mong muốn này:

Thứ nhất, “giả tạo” có thể chống lại bạn nhiều hơn chứ không ủng hộ bạn. Mặc dù nhiều người giả tạo có thể gặt hái được những thành công ngắn hạn nhưng về lâu dài lại để lại những hậu quả tiêu cực. Không sớm thì muộn mọi người sẽ khám phá ra sự lừa dối. Khi điều này xảy ra, sự ảnh hưởng của người giả tạo không còn nữa, thay vào đó là sự nghi ngờ và giận dữ của mọi người về mãi sau này. Con người thường nhân đôi sự tức giận, họ ghét bị đối xử như những người non nớt và không thích người khác lợi dụng lòng tốt của mình. Danh tiếng của những người giả tạo vốn là tài sản quý giá nhất của họ thì nay bị hoen ố bởi chính hành động của mình. Sự quanh co của họ cuối cùng cũng buộc họ phải trả giá cho dù họ từng có ảnh hưởng thế nào đi chăng nữa. Giống như câu tục ngữ “cây kim trong bọc lâu ngày cũng phải lòi ra”.

Một bất lợi khác là sự giả tạo với người khác là hại chính bạn, trong cuốn sách có nhan đề *Con người là kẻ giả tạo* (Man, the Manipulator), nhà tâm lý học Everett Shostrom viết rằng “Sự giả tạo không chỉ có hại cho những người khác mà nó còn có hại cho chính bạn”. Trong một cuốn sách sau đó, ông và những cộng sự đã giải thích rằng “Sự thật là giả tạo với người khác, là tự biến mình thành “một vật” và hạn chế năng lực giao tiếp của con người”. Người giả tạo bị giảm giá trị và như vậy tự đánh bại chính mình bằng những hành động giả tạo của anh ta. Fritz Perls, người tìm ra liệu pháp “gestalt”, lại diễn giải vấn đề này như sau:

“Tôi gọi bất cứ người nào sử dụng năng lực của mình để cư xử giả tạo với người khác thay vì tự mình tiến bộ là kẻ loạn thần kinh chức năng”.

Giả tạo với người khác là tự hạ thấp bản thân mình. Tại sao mọi người đều biết điều đó nhưng vẫn cứ làm?

Cuối cùng, sự giả tạo là vô đạo đức. Thật là thiếu cân nhắc khi lừa cho mọi người quên đi năng lực về trí óc và tinh thần cao hơn của họ. Bằng cách làm này, những người giả tạo đã lừa đảo người khác giống như những đối tượng cần được khai thác chứ không phải những người có mối quan hệ với họ. Tuy nhiên con người không phải là vật thể. Như Dostoyevsky đã nói: “Con người là con người chứ không phải là chìa khóa của cây đàn piano”. Với cùng quan điểm đó, nhà thần học Reuel Howe cho rằng “Chúa đã sáng tạo ra con người để được yêu và sáng tạo ra đồ vật để được sử dụng”. Tuy nhiên, lại có xu hướng làm ngược lại: “Thay vì yêu thương con người và sử dụng đồ vật... chúng ta luôn cố gắng yêu đồ vật và sử dụng con người”.

Sự lựa chọn là ở chính các bạn. Bạn có thể cố gắng giả tạo với người khác trên danh nghĩa sự điều chỉnh phong cách hoặc bạn có thể xây dựng các mối quan hệ trung thực, hiệu quả, đôi bên cùng có lợi với sự điều chỉnh phong cách này.

Sự bắt chước: từ bỏ quan điểm của bạn

Một sự hiểu lầm phổ biến đáng ngạc nhiên về sự điều chỉnh phong cách chính là việc nhiều người cho rằng cần phải thể hiện cùng quan điểm với những người bạn đang tiếp xúc. Một số người cho rằng sự điều chỉnh phong cách là phải thể hiện những ý kiến dè dặt khi đứng trước một người dè dặt và những ý kiến phóng khoáng khi đứng trước một người phóng khoáng.

Phải chăng sự điều chỉnh phong cách tạo thêm phần hấp dẫn cho sự bắt chước đến nhu nhược? Câu trả lời chắc chắn là không. Các nhà khoa học hành vi ứng dụng đã nêu ra sự phân biệt hữu ích giữa “nội dung” và “tiến trình” của một cuộc tiếp xúc. “Nội dung”: chính là những điều nói ra: những thông tin được trao đổi, những đề xuất được thảo luận, những quyết định được đưa ra. “Tiến trình” là việc con người giao tiếp như thế nào: cường độ của cử chỉ, âm lượng giọng nói, thời lượng của các cuộc nói chuyện, v.v...

Đôi khi có người cho rằng sự điều chỉnh phong cách là làm theo hoặc đồng ý với ý kiến của người khác. Điều này hoàn toàn sai. Sự điều chỉnh phong cách chính là cách thích ứng với tiến trình của một người khác, đó không phải là sự bắt chước quan điểm của anh ta. Sẽ rất hữu ích nếu bạn đồng thời bày tỏ quan điểm của mình hợp lý trong khi vẫn thông cảm lắng nghe với người khác. Sự giao tiếp giữa con người càng tốt bao nhiêu thì họ càng lắng nghe chính xác và giải quyết các ý kiến bất đồng sáng tạo bấy nhiêu.

Khi người ôn hòa điều chỉnh cho phù hợp với người thích lãnh đạo thì họ không thay đổi nội dung cần truyền đạt, họ chỉ thay đổi cách thức quan hệ với người khác khi thể hiện ý kiến của mình. Họ chú ý tới tốc độ nói, áp dụng cách tiếp cận thực tế hơn, nhấn mạnh những lợi ích thiết thực và những điều tương tự như vậy. Việc chọn lựa trong việc thay đổi bản chất những điều bạn nói ra là một vấn đề hoàn toàn khác với việc lựa chọn liệu rằng sự thay đổi đó có phù hợp với phong cách của bạn hay không.

Sự điều chỉnh phong cách không có nghĩa là từ bỏ mục tiêu hay từ bỏ ý kiến của bạn. Trái lại, nó khuyến khích bạn trình bày ý tưởng của mình theo hướng tạo cảm giác thoải mái cho người khác. Chúng ta không chỉ có thể phù hợp với phong cách của một người trong khi vẫn tỏ thái độ thẳng thắn về những ý kiến trái ngược mà đây còn là điều cần thiết nhất trong tình huống này. Khi xuất hiện sự tranh cãi về mặt nội dung thì điều cuối cùng bạn mong muốn chính là sự căng thẳng không cần thiết trong quá trình tiếp xúc. Khi bạn tạo ra một quá trình tiếp xúc cá nhân thoải mái hơn bằng sự phù hợp phong cách thì bạn sẽ mở lối thoát cho cuộc chiến chống lại những vấn đề gai

góc đầy hiệu quả.

Cũng giống như trường hợp của sự giả tạo, ở đây chúng ta cũng có những lý do thực tiễn, cá nhân và mang tính đạo đức để tránh việc từ bỏ quan điểm của bạn ở những vấn đề quan trọng. Một trong những lý do đó là sự bất chước hiểm khi giúp đỡ bạn mà nó thường gây hại cho bạn, đặc biệt trong những mối quan hệ lâu dài. Một trong những lý do chính khiến con người che giấu suy nghĩ thật của mình đó là nhằm mục đích hòa thuận với những người khác. Mặc dù vậy, nghịch lý thay nếu bạn che giấu hoặc không thể hiện quan điểm của mình nhằm biến mình giống với những người xung quanh thì mối quan hệ của bạn sẽ ngày càng bị tổn hại. Những người khác nhận ra rằng giao tiếp với bạn chẳng có gì thú vị nếu bạn không thể hiện suy nghĩ thật sự của mình. Rõ ràng điều đó khiến họ không thể tin tưởng vào bạn trong những tình huống quan trọng.

Vấn đề đặt ra là phải làm thế nào khi tiếp xúc với những người có quan điểm trái ngược. Dĩ nhiên bạn có thể giữ im lặng. Nhưng sau đó nhiều người sẽ không còn coi trọng bạn nếu bạn chọn biện pháp đứng ngoài cuộc khi những vấn đề quan trọng còn đang được thảo luận. Theo kinh nghiệm, khi bạn cố gắng làm vừa lòng người khác thì bạn sẽ chẳng thể làm cho ai hài lòng, trong khi đó bạn sẽ đánh mất lòng tin ở họ.

Hơn nữa, sự bất chước gây hại cho những người bất chước về cả mặt tâm, sinh lý. Nếu một người nghĩ thế này nhưng lại nói ra thế khác thì hệ thần kinh của anh ta sẽ chấn động. Lenis Thomas, nhà vật lý học nổi tiếng, nói rằng “Về mặt sinh học, chúng ta sinh ra là để thành thật với nhau”. Trong cuốn *Bác sĩ Zhivago*, Boris Pasternsk viết: “Sức khỏe của bạn chắc chắn bị ảnh hưởng nếu ngày ngày bạn nói những điều trái ngược với cảm xúc của bạn... hệ thần kinh của chúng ta không phải là một vật hư cấu mà nó là một phần trong cơ thể chúng ta... nó không thể mãi mãi bị xâm hại mà không để lại thiệt hại nào.”

Sự bất chước cũng để lại những hậu quả về mặt tâm lý. Nathaniel Branden, nhà tâm lý học chuyên nghiên cứu về lòng tự trọng, đã nói: “Trên thực tế, đạo đức là một trong những vị thần hộ mệnh cho sức khỏe tinh thần của chúng ta”. Ông lưu ý rằng khi chúng ta cư xử đối lập với lòng tin của mình thì chúng ta sẽ tự cảm thấy xấu hổ? Chúng ta sẽ tôn trọng chính bản thân mình ít hơn? Thật là tồi tệ khi những người khác không tin tưởng chúng ta và cũng là thảm kịch về tâm lý khi chúng ta không tin tưởng chính bản thân mình. Erich Fromm, nhà nghiên cứu và điều trị tâm thần danh tiếng đã nhấn mạnh những

nguy hại đến nhân cách do sự bắt chước gây ra: “Nếu một người xâm phạm liên chính về đạo đức và trí tuệ của mình thì anh ta tự làm suy yếu hoặc thậm chí làm tê liệt toàn bộ nhân cách của anh ta”.

Cuối cùng, khi những vấn đề quan trọng đã phó mặc cho may rủi thì việc từ chối đưa ra quan điểm thực của bạn là vô đạo đức. Nếu một vấn đề có đủ tầm quan trọng và mọi người muốn biết ý kiến của bạn thì bạn cũng nên thẳng thắn nói ra ý kiến.

Nếu một vấn đề có thể nâng cao chất lượng, tiết kiệm thời gian và tiền bạc, thu hút khách hàng, phục vụ khách hàng tốt hơn hoặc mang lại sự công bằng cho nhân viên và nếu bạn có những đề xuất như vậy thì trách nhiệm của bạn là phải nói ra. Như một câu ngạn ngữ đã nói: “Sự im lặng không luôn luôn là vàng thau, đôi khi nó chỉ là ánh vàng”.

Việc phân biệt giữa sự phù hợp phong cách và sự bắt chước là rất quan trọng. Sự điều chỉnh phong cách không phải là xu hướng đồng ý với quan điểm của người khác. Nó là phương pháp giúp chúng ta bày tỏ sự đồng ý mà không phải là sự bất đồng.

Điều chỉnh tạm thời một số thái độ của bạn

Sự điều chỉnh phong cách là sự điều chỉnh một số thái độ của bạn nhằm nâng cao tính hiệu quả của các mối quan hệ. Chúng tôi sẽ lưu tâm tới từng khía cạnh quan trọng của định nghĩa này bởi chúng chứa đựng những đầu mối quan trọng giúp điều chỉnh phong cách của bạn.

Sự điều chỉnh phong cách là sự thay đổi thái độ của bạn

“Sự điều chỉnh phong cách không phải là thay đổi những người khác mà là thay đổi chính bản thân bạn”.

Chúng ta đều biết rằng khi một mối quan hệ sẽ trở nên tốt đẹp hơn, nếu có một số thay đổi, thì câu hỏi đặt ra là: “Ai sẽ là người thay đổi: người khác hay là tôi?” Con người thường cho rằng việc họ phải thay đổi thái độ là không công bằng trong khi những hành động của người khác cũng gây ra vấn đề lớn. Phần lớn trong mỗi chúng ta tin rằng nếu người khác thay đổi thì mối quan hệ sẽ trở nên tốt đẹp. Khi mong muốn có một mối quan hệ tốt đẹp hơn, chúng ta cố gắng làm cho người bạn đời, con cái, bố mẹ, bạn bè, người quản lý... của chúng ta thay đổi; họ là những người cực kỳ quan trọng đối với hạnh phúc và thành công của chúng ta. Nhà văn Mark Twain viết: “Không điều gì quá cần thiết phải đổi mới và thói quen của người khác cũng vậy”.

Việc cố gắng làm cho người khác thay đổi với mục đích hòa hợp chỉ làm tăng thêm sự căng thẳng cho mối quan hệ vốn đã mang đầy gánh nặng. Nghịch lý thay, mối quan hệ chỉ có thể tốt đẹp hơn khi bạn nhận ra tính không hiệu quả của việc cố gắng thay đổi người khác (trừ khi người khác tình nguyện thay đổi). Trong khi làm điều này với vẻ như một tin xấu thì việc chấp nhận phong cách của người khác mang lại ba kết quả tích cực.

Thứ nhất, bạn không cần phải đợi người khác thay đổi ý kiến của họ về cách làm của bạn nhằm lái cho mối quan hệ phát triển đúng hướng. Ngay bây giờ, bạn có thể làm điều gì đó để cải thiện tình hình. “Khả năng ảnh hưởng quan trọng mà bạn có thể cải thiện một mối quan hệ chính là thái độ của bạn! Mọi việc trở nên tốt đẹp khi bạn chuyển lối suy nghĩ từ ‘làm thế nào để tôi có thể khiến bạn thay đổi’ sang ‘tôi có thể thay đổi những gì?’” Mặc dù bạn không thể điều khiển được thái độ của người khác nhưng bạn có thể điều khiển được thái độ của chính bạn.

Bạn không chỉ có thể cảm thấy mình có khả năng điều khiển, mà nỗ lực điều chỉnh mình cho phù hợp với người khác thường đảm bảo cho bạn đạt được các mục tiêu của mình. Fred Turner, Tổng giám đốc chuỗi cửa hàng ăn nhanh McDonald, đã học về sự điều chỉnh này rất vất vả. Ban đầu khi tham gia vào nghề kinh doanh đồ ăn nhanh, ông đánh giá công việc của từng nhà hàng trong hệ thống. Sự đánh giá đầu tiên của Turner được đánh dấu bằng “một bản thông báo đầy đủ nhất về từng nhà hàng phục vụ tại chỗ”: một bản báo cáo dài 7 trang không cách dòng về lĩnh vực phục vụ. Tuy nhiên, ông Raykroc – một người ưa thể hiện đồng thời là người sáng lập ra hãng

McDonald – lại không đọc bản báo cáo chi tiết. Tất cả những thông tin quan trọng đều vô dụng cho đến khi Turner cô đọng tất cả số tài liệu này vào một trang giấy được cắt ra cho dễ sử dụng. Căn cứ vào câu chuyện của John Love về chuỗi cửa hàng ăn nhanh thì những thông tin trong bản báo cáo tổng hợp của Turner đã giúp định ra tương lai cho toàn bộ ngành kinh doanh này.

Lợi ích thứ ba có thể làm nhiều người ngạc nhiên. Khi bạn cố gắng tạo điều kiện thuận lợi cho những người cùng làm việc với bạn thì họ luôn thay đổi thái độ của họ theo hướng mà bạn muốn. Do vậy, cả hai phía đang có ảnh hưởng tích cực lên mối quan hệ. Những điều xuất phát từ nỗ lực đơn phương thường chấm dứt những nỗ lực song phương trong các mối quan hệ công việc.

Không quan tâm đến việc ai là người có trách nhiệm gây sự căng thẳng cho mối quan hệ, sự linh hoạt giữa các cá nhân bao gồm việc áp dụng những sáng kiến để hòa đồng với những người khác. Không quan trọng đối phương là giám đốc, là bạn bè, là nhà cung cấp, khách hàng hay những người thông báo cho bạn, bạn nên tạo điều kiện cho họ làm việc dễ dàng và có hiệu quả với bạn. Cách tiếp cận đối với mỗi cuộc tiếp xúc của bạn là: “Tôi sẽ làm những gì có thể để tạo điều kiện tốt cho những người làm việc với tôi”.

Sự điều chỉnh phong cách là điều chỉnh một số thái độ

Khi bạn thay đổi suy nghĩ của mình về ai sẽ là người có trách nhiệm cải thiện mối quan hệ, bạn cần điều chỉnh phong cách của mình. Sau đây là những bước cơ bản để thực hiện điều này.

Thứ nhất, hiểu được sự khác nhau giữa phong cách cơ bản của bạn và của những người khác. Sau đó, điều chỉnh cử chỉ và cách nói của bạn cho phù hợp nhất với cách thức làm việc của người khác. Hãy cẩn thận lựa chọn một số kiểu thái độ cần điều chỉnh, tối đa là bốn. Bạn cần tập trung vào những điểm khiến cho đối phương khác cảm thấy thoải mái hơn khi tiếp xúc với bạn.

Ví dụ, khi Clark, một người nặng nề óc phân tích quyết định điều chỉnh mình trong một cuộc họp với vị giám đốc mang phong cách thích lãnh đạo của mình là Archie, thì anh tập trung vào thay đổi hai kiểu hành vi. Anh biết rằng tốc độ nói chậm và tập trung vào chi tiết của mình thường khiến Archie thiếu kiên nhẫn. Vì thế, trong cuộc họp tiếp theo, Clark nói nhanh hơn và tập trung nhiều hơn vào luận điểm chính; anh chỉ đề cập chi tiết khi thấy thực sự cần thiết. Clark vô cùng ngạc nhiên khi nhận ra rằng hai sự thay đổi trong hành vi của mình đã khiến cho cuộc họp trở nên tốt đẹp nhất từ trước tới nay.

Một số người thường không tin rằng một mối quan hệ có thể được cải thiện bằng cách tạo ra quá ít sự điều chỉnh. Tuy nhiên, sau dự án nghiên cứu về các mối quan hệ kéo dài hai thập kỷ, hai nhà tâm lý học là Clifford Notorius và Howard Markham kết luận: “Sự thay đổi chút ít trong con người bạn có thể dẫn tới những thay đổi lớn trong mối quan hệ.” Những năm quan sát và trải nghiệm của chúng tôi cũng tán thành kết luận của họ: sự điều chỉnh chút ít trong hành vi có thể tạo ra sự biến đổi lớn. Hãy thử làm điều đó và đưa ra kết luận của chính bạn.

Chỉ điều chỉnh phong cách của bạn ở thời điểm quan trọng

Khi nghiên cứu về cách điều chỉnh phong cách, một số người đã tỏ ra quá hào hứng và cố gắng điều chỉnh trong mọi thời điểm. Tuy nhiên, khả năng hòa hợp thái quá trở nên nguy hiểm. Nhà thơ Carl Sandburg chứng minh luận điểm này bằng câu chuyện về con tắc kè. Dường như con tắc kè đặc biệt này thích nghi rất tốt với thời gian, điều chỉnh từng khoảnh khắc theo môi trường của nó. Nhưng vào một ngày, nó phải băng qua cánh đồng của người Scotland. Con tắc kè đã chết ở ngã ba đường, nó anh dũng cố gắng hòa trộn tất cả các màu sắc cùng một lúc.

Giống như trong trường hợp của con tắc kè, tính linh hoạt có thể bị tận dụng thái quá. Những người điều chỉnh mình so với người khác thái quá sẽ không mang lại cho mình một thế mạnh đáng chú ý nào trong mối quan hệ, thay vào đó họ đánh mất đi sức sống của chính mình. Thay vì xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp, thái độ theo kiểu tắc kè hoa của họ thường gây sự căng thẳng và thiếu tin tưởng lẫn nhau. Những người không còn là chính họ thường khiến người khác cảm thấy không thoải mái. Đó là lý do tại sao chúng tôi gợi ý rằng bạn nên điều chỉnh phong cách của mình có ý thức, chỉ trong những thời khắc quan trọng. *Sự điều chỉnh phong cách là sự điều chỉnh tạm thời một số hành vi.*

Bây giờ bạn đã hiểu thế nào là sự điều chỉnh phong cách – thế nào là không phải sự phù hợp phong cách – chúng tôi sẽ dành §9 để trình bày làm thế nào và khi nào cần điều chỉnh phong cách của bạn.

§9

Bốn bước dẫn tới mối quan hệ tốt đẹp hơn

Hoạt động của Gil Allen phụ thuộc rất nhiều vào cuộc họp sắp tới với vị quản lý đồng thời là Phó Giám đốc điều hành Joe Patterson của mình. Gil có một tiếng rười để trình bày nhu cầu nhân sự và ngân sách trong năm tới của mình. Nếu một số điểm mới không được thông qua và không tăng trợ cấp cho các khoản khác thì các kế hoạch cho phần làm việc của anh sẽ kém hiệu quả.

Chính sách giảm chi phí là ưu tiên hàng đầu trong kế hoạch ngân sách trong năm nay. Đây không phải là năm thích hợp để yêu cầu tăng ngân sách. Nhưng những khoản tiêu dùng mới mà Gil đang đề xuất có thể đủ cho chi dùng trong ít nhất ba năm. Sau đó, có thể tiến hành tiết kiệm trong từng năm. Tuy nhiên, toàn bộ kế hoạch của Gil sẽ trở về con số không trừ khi anh trình bày rõ ràng những khó khăn về tài chính.

Chưa có ai công nhận mối quan hệ công việc giữa Gil và Joe hoàn toàn suôn sẻ. Một lần, sau cuộc họp đặc biệt căng thẳng với Joe, Gil nói với vợ mình: “Mối quan hệ giữa hai người chỉ không thực sự tốt đẹp.” Thông qua sự phát triển điều hành, Gil đã học được cách mô tả vấn đề hữu ích hơn: anh nhận thấy rằng mình và vị Phó Giám đốc điều hành có phong cách hoàn toàn trái ngược. Gil là người thích thể hiện còn Paterson lại là người nặng về óc phân tích: cả hai người đều không cảm thấy thoải mái. Chính phương pháp làm việc “cách của tôi chứ không phải cách của anh” đã ngăn cản trầm trọng sự giao tiếp giữa họ.

Trong bốn năm trở lại đây, các bản giải trình ngân sách của Gil trước Joe Patterson không mang lại kết quả tốt đẹp. Gil càng trau chuốt nhiệt tình cho kế hoạch của mình bao nhiêu thì Paterson càng trở nên thờ ơ bấy nhiêu. Bức tranh đầy màu sắc của Gil nhận được ý kiến đánh giá tốt của một số người nhưng lại hoàn toàn không gây ấn tượng với Patterson một chút nào. Thái độ thờ ơ của Patterson là bằng chứng của lời nhận xét rằng anh ta chỉ có thể “bị thuyết phục bởi thực tế” chứ không thể “bị thuyết phục bởi những điều sắc sảo”.

Hai luận điểm trong phiên họp điều hành mở rộng đã thôi thúc Gil áp dụng một phương pháp khác hẳn trong cuộc họp ngân sách sắp tới. Luận điểm thứ nhất là: “Để thu hút sự chú ý của người khác, cách trình bày một đề xuất được có thể quan trọng ngang bằng với nội dung của đề xuất đó”. Luận điểm thứ hai là: Khi mối quan hệ tiến triển tốt đẹp thì đừng cố làm theo cách cũ,

hãy làm điều gì đó khác hơn.

Điều mà Gil quyết định thay đổi là anh sẽ sử dụng kỹ năng mới của mình về việc điều chỉnh phong cách trong cuộc họp ngân sách quan trọng sắp tới. Tại phiên họp điều hành mở rộng, Gil đã vẽ ra một bức tranh tổng hợp, lập danh sách trên máy tính và năm người chấp nhận phong cách của anh. Anh đã hiểu được phong cách của Patterson và vẽ cả hai vị trí lên bảng phong cách. Tiếp theo, Gil nhờ Roger – một trong những người quan trọng với anh và cũng là người nặng về óc phân tích như Patterson – cùng tìm ra một phương pháp tốt hơn cho cuộc họp. Họ đã chọn ra ba điều mà Gil cần làm để tiếp xúc tốt hơn với Patterson.

Đầu tiên, Gil sẽ “tự mình điều chỉnh trước”. Thay vì sử dụng cách truyền thống là cố gắng xây dựng mối quan hệ bằng cách kể một câu chuyện thì nay anh sẽ thể hiện xu hướng tập trung vào công việc nhiều hơn. Gil có kế hoạch vẫn giữ cách trình bày lời giới thiệu thoải mái nhưng ngắn gọn và nhanh chóng chuyển sang mục đích của cuộc họp. Đó là sự khởi đầu nghiêm túc và hạn chế.

Tiếp theo, bài trình bày của Gil sẽ logic và kỹ lưỡng. Một bảng tổng kết viết tay và những phần phụ lục chi tiết trở nên hữu ích. Roger đã giúp Gil phát triển bài nói và chuẩn bị bản báo cáo và phụ lục viết tay. Patterson sẽ có tất cả những dữ liệu mà anh muốn. Các tài liệu này nên được sắp xếp cẩn thận để tiện cho việc tham khảo.

Gil nói: “Tôi cũng quyết định kiềm chế mình hơn nữa”. Anh sẽ nói ít hơn và lắng nghe nhiều hơn. Thay vì cách thông thường là bác bỏ ngay lập tức những lo lắng của Patterson, nay Gil sẽ khuyến khích vị Phó Giám đốc điều hành giải thích sự nghi ngờ của anh ta đầy đủ hơn. Khi đã hiểu được khung tham chiếu của Patterson, Gil sẽ công nhận những điểm đồng thuận và sử dụng nhiều thực tế và logic khi thảo luận về sự khác biệt giữa họ.

Cả Gil và Roger đều hài lòng với kế hoạch họ vừa lập ra. Tuy nhiên, Gil vẫn lo lắng về việc thực hiện kế hoạch này. Mặc dù anh chỉ thay đổi ba điểm trong cách trình bày của mình nhưng hai điểm không hề dễ dàng đối với anh. Vì thế, Gil và Roger đã tập đóng vai trong cuộc họp. Roger đóng vai Patterson. Lần thực hành thứ nhất không được suôn sẻ. Vì vậy, họ tìm cách cải thiện và thử lại một lần nữa. Lần này, họ hoàn toàn hài lòng. Gil nói với Roger: “Tôi đã sẵn sàng”.

Trong cuộc họp với Patterson, Gil cảm thấy anh đã điều chỉnh phong cách của mình hoàn toàn hợp lý. Vì đã thực hành trước cuộc tiếp xúc nên anh hoàn

toàn ý thức được những sai sót nhưng nhìn chung, anh có thể thực hiện được kế hoạch của mình. Anh rất hài lòng với kết quả đạt được. Mỗi quan hệ giữa họ trong cuộc họp trở nên tốt đẹp nhất từ trước tới nay.

Patterson thậm chí không cắt giảm bất cứ khoản ngân sách nào của Gil. Anh kết luận rằng ba sự thay đổi hành vi giúp Gil hòa hợp với Patterson cũng sẽ vẫn hữu ích trong các cuộc họp sắp tới.

Sự điều chỉnh phong cách đã giúp Gil và nó cũng có thể giúp bạn. Điều này không đồng nghĩa với việc bằng cách thay đổi hiệu quả phong cách của mình bạn sẽ chắc chắn đạt được mục tiêu đề ra. Điều đó là không thể và bạn cũng không nên mong ước như vậy. Nếu bạn có thể khiến người khác làm theo những yêu cầu của bạn tự động bằng cách sử dụng một phương pháp nhất định, thì quyền tự do con người của họ sẽ bị xâm phạm. Khi chúng tôi nói rằng sự điều chỉnh phong cách trở nên hữu ích, chúng tôi muốn ám chỉ rằng cơ hội về một mối quan hệ tốt đẹp hơn sẽ mở ra và ý kiến của bạn sẽ được chú ý lắng nghe hơn. Nếu bạn biết lắng nghe người khác thì cả hai bên đối thoại có thể tạo ra được những kết quả tốt đẹp hơn hẳn nếu bạn không điều chỉnh phong cách của mình.

Nếu sự điều chỉnh phong cách rất có lợi cho việc tạo ra sự tiếp xúc có hiệu quả thì một câu hỏi được đặt ra là: “Làm thế nào để thực hiện điều đó?”. Trong chương này, chúng tôi sẽ đưa ra những bước để điều chỉnh phong cách: 4 phần phụ lục sẽ cung cấp những chi tiết cụ thể về những điều cần thiết khi điều chỉnh mỗi phong cách.

Tổng quan về bốn bước điều chỉnh phong cách

Đối với cuộc họp với vị Phó Giám đốc Joe Patterson, Gil đã làm theo một số bước.

Bước 1:

Nhận định. Gil hiểu rõ phong cách của mình và cũng nhận ra phong cách của Patterson.

Bước 2:

Lập kế hoạch. Với sự giúp đỡ của người cộng sự, Gil đã chọn ra ba kiểu hành vi có thể giúp anh hòa hợp với ông chủ. Anh biết trong cuộc họp với mục đích thỏa hiệp này, để thực hiện một số điều mà anh đã lập kế hoạch không phải dễ dàng, vì vậy anh đã thực hành trước với người đồng nghiệp.

Bước 3:

Thực hiện. Trong suốt cuộc họp với Patterson, Gil đã tiến hành thay đổi những hành vi mà anh nghĩ sẽ giúp mình hòa hợp với cách làm việc của Patterson. Đôi lúc anh cũng quan sát cuộc họp để quyết định xem mình có nên sửa lại hành vi giữa chừng hay không.

Bước 4:

Đánh giá. Khi cuộc họp kết thúc, anh tự tổng kết lại quá trình và kết quả mà mình đã học được từ kinh nghiệm này.

Hãy xem xét cẩn thận những gì nằm trong mỗi bước.

Bước 1: Nhận định

Trong bước này, bạn hãy:

- Lưu ý tới phong cách của chính mình
- Nhận định phong cách của người khác.

Để điều chỉnh phong cách của mình, bạn cần nhận định nó tương đối chính xác. Sự đánh giá ban đầu về phong cách của bạn có thể sai lầm. Một phần đó là do phong cách của bạn không nghiêng nhiều về câu hỏi bản chất con người bạn như thế nào mà là về việc bạn hiểu những người khác như thế nào. Nếu cho đến nay bạn vẫn chưa nhận được sự phản hồi của người khác về phong cách của bạn thì hãy sử dụng những trợ giúp mà chúng tôi đưa ra trong §5.

Rõ ràng là để điều chỉnh có hiệu quả thì một điều quan trọng là nhận định chính xác phong cách của những người mà bạn tiếp xúc. Việc nhận định chính xác phong cách của một người là rất quan trọng, vì thế chúng tôi đã dành §10 để cập vấn đề này.

Khi đã xác định phong cách của chính mình và nhận ra được phong cách của người khác, bạn đã sẵn sàng cho bước tiếp theo.

Bước 2: Lập kế hoạch

Một số người tỏ ra không mấy thú vị với ý tưởng lập kế hoạch làm thế nào để tiếp xúc với người đồng nghiệp. Hơn một người đã từng phàn nàn: “Thật quá tồi tệ khi phải lập kế hoạch cho việc sẽ tiếp xúc với người khác như thế nào. Đó là sự tính toán”.

Sự thật là mọi người đều lập một số kế hoạch để giao tiếp với người khác. Chúng ta tạo ra chương trình nghị sự cho các cuộc họp. Đôi khi chúng ta để ý những chi tiết khi gọi điện thoại. Chúng tôi biết Helene là “một người của buổi sáng”. Vì thế chúng tôi thường hẹn gặp cô vào thời điểm đó. Khi lái xe đến công ty, chúng tôi dành phần lớn thời gian để nghĩ về cuộc đàm thoại sắp tới.

Chúng ta cũng lập kế hoạch cho cả những cuộc tiếp xúc ngoài công việc, thậm chí cho những cuộc tiếp xúc thân mật nhất. Trước khi cầu hôn, nhiều chàng trai phải cân nhắc xem họ sẽ tỏ tình ở đâu và nói những gì. Nếu có những lời lẽ căng thẳng khi rời nhà vào buổi sáng, chúng ta có thể nghĩ về điều chúng ta có thể nói hoặc làm để kéo mối quan hệ trở về đúng hướng.

Bản chất của con người là tham gia vào các cuộc họp và nghĩ về việc chúng ta muốn cuộc họp diễn ra như thế nào. Trong bước lập kế hoạch để điều chỉnh phong cách của mình, bạn chỉ đơn giản lồng những hiểu biết về phong cách của mình vào sự chuẩn bị của bạn.

Trong những tình huống cấp bách, với kinh nghiệm của mình, bạn có thể thường xuyên lập kế hoạch trong đầu trong khi vẫn đang nói chuyện với người khác. Mặc dù vậy, hoặc khi tính rủi ro cao hoặc một cuộc tiếp xúc có thể trở nên căng thẳng, thì tốt nhất bạn nên lập kế hoạch trước. Thậm chí đôi khi bạn nên viết ra kế hoạch đó.

Nhằm giúp bạn lập kế hoạch tốt hơn, chúng tôi đưa ra 4 phần phụ lục nhằm cung cấp cho những người thuộc từng phong cách các gợi ý cụ thể về việc nên làm gì khi điều chỉnh phong cách của mình cho phù hợp với phong cách khác:

- Người ôn hòa, xem phần phụ lục I, trang 239
- Người thích lãnh đạo, xem phần phụ lục II, trang 269
- Người thích thể hiện, xem phần phụ lục III, trang 307
- Người nặng về óc phân tích, xem phần phụ lục IV, trang 339.

Có thể bây giờ bạn muốn dành một chút thời gian để tự mình quen với nguồn thông tin vô giá này.

Như chúng tôi đã đề cập, sự điều chỉnh phong cách chủ yếu xảy ra trong quá trình tiếp xúc với người khác. Bên cạnh tiến trình, bạn có thể tạo ra một cuộc họp có hiệu quả hơn nếu bạn cũng lập kế hoạch cho cách tiếp cận mang tính xây dựng đối với nội dung cần thảo luận. Như bạn nhớ lại, Gil Allen đã thành công trong việc lập kế hoạch cho nội dung anh sẽ trình bày với Patterson cũng như cho việc làm thế nào để tham gia vào tiến trình bằng cách thu hẹp sự khác biệt giữa hai phong cách.

Bước 3: Thực hiện

Đối với bước này, bạn đang tiếp xúc với một người khác, thường là mặt đối mặt hoặc đôi khi tiếp xúc qua điện thoại hoặc thư từ. Khi tiếp xúc với người khác, bạn tạo ra những thay đổi đó trong chính hành vi mà bạn tin rằng có thể cải thiện được cuộc đàm thoại.

Khi điều chỉnh phong cách, bạn thường kiểm tra xem liệu rằng những thay đổi mà bạn tạo ra có đem lại những hiệu quả tích cực cho cuộc tiếp xúc hay không. Liệu rằng cách tiếp xúc mới mẻ này có thể giúp những người khác thoải mái hơn khi nói chuyện với bạn hay không? Liệu rằng cả hai phía có cảm thấy hiệu quả hơn không? Nếu đúng, giả thuyết của bạn đã được công nhận. Nếu chưa đúng, bạn có thể điều chỉnh ngay lập tức để cải thiện tình hình.

Một người có khả năng điều chỉnh thực sự hiểu rằng khi tiếp xúc với người khác, có thể tránh được một số sai lầm và khó khăn nhất định. Vì vậy, hãy cố gắng hết mình để nghĩ về việc làm thế nào để điều chỉnh phong cách cho phù hợp với người khác; hành động dựa trên kế hoạch, kiểm tra những ảnh hưởng của thái độ của bạn, điều chỉnh kế hoạch và hành vi của bạn khi cần.

Bước 4: Đánh giá

Mặc dù cuộc tiếp xúc đã kết thúc nhưng vẫn còn một bước quan trọng để điều chỉnh phong cách: đó là sự đánh giá.

Bất cứ khi nào bạn điều chỉnh phong cách của mình, hãy dành một chút thời gian kiểm điểm lại những gì đã diễn ra. Dần dần, những đánh giá sơ bộ này có thể giúp bạn tăng kỹ năng về điều chỉnh phong cách và cải thiện các mối quan hệ của bạn.

Trước tiên, hãy xem xét kết quả của cuộc tiếp xúc.

- Liệu rằng đối phương có cảm thấy thoải mái hơn bình thường khi xét nội dung được thảo luận hay không?
- Liệu rằng cuộc tiếp xúc có hiệu quả hơn hay không?

Tiếp theo hãy chú ý điều gì thực sự hiệu quả.

- Điều nào bạn làm mà nhận được phản ứng tích cực của người khác?
- Thái độ đã được điều chỉnh nào của bạn dường như có ảnh hưởng lớn nhất?
- Phải chăng đây chính là điều bạn muốn thực hiện thường xuyên với người khác?
- Phải chăng đây chính là điều bạn muốn xem xét cùng làm với phong cách của người khác?

Cuối cùng hãy quyết định xem điều gì khiến bạn thất vọng khi cố gắng điều chỉnh phong cách của bạn.

- Những điều gì khiến bạn đã cố gắng làm nhưng dường như không cải thiện được cuộc tiếp xúc?
- Phải chăng vấn đề phụ thuộc vào:
 - Không nhận ra phong cách của người khác?
 - Lập kế hoạch tồi?
 - Việc thực hiện không hiệu quả?

Bước đánh giá cũng làm tăng khả năng hiểu biết của bạn về bốn loại phong cách. Khi con người lần đầu tiên nghiên cứu về hình mẫu này, họ thường phát triển một ý niệm đơn giản về mỗi loại phong cách. Hiểu biết thực tế hơn về việc làm thế nào các loại phong cách có thể tự hiện diện trong cuộc sống hàng ngày xuất phát từ việc thực hành điều chỉnh phong cách và nghiên cứu về các loại phong cách theo kinh nghiệm của mỗi người. Khi dành thời gian suy nghĩ về cách cư xử của người khác khi tiếp xúc với bạn thì bạn sẽ tăng vốn hiểu biết của mình về những điều mà bạn không thể thành công nếu thực

hiện theo cách khác.

Thời điểm để điều chỉnh phong cách của bạn

Khi nào bạn nên điều chỉnh phong cách của mình? Quy luật chung là bạn có thể thực hiện điều này bất cứ khi nào nó giúp bạn thiết lập hoặc duy trì một cuộc tiếp xúc có hiệu quả. Sau đây là một số hướng dẫn.

Không phải tất cả mọi thời điểm

Theo định nghĩa, sự điều chỉnh phong cách là sự điều chỉnh tạm thời một số hành vi. Chúng không cần thiết phải điều chỉnh theo phong cách của người khác ở mọi thời điểm và rõ ràng là không nên làm vậy. Lý do thứ nhất là có nhiều hành vi không ăn khớp với tính cách của bạn có thể dẫn tới sự nghi ngờ và thiếu tin tưởng trong số những đồng nghiệp của bạn. Lý do thứ hai là một người cố gắng điều chỉnh phong cách của mình ở mọi thời điểm sẽ tự hủy hoại nhân cách của mình. Như hai nhà tâm lý xã hội đã viết: “Luôn trong tình trạng thay đổi sẽ phá hủy chính bản thân chúng ta”. Bạn sẽ xây dựng được những mối quan hệ tốt đẹp hơn nếu bạn điều chỉnh mình ở những thời điểm thật sự thích hợp và không phải lo lắng về quãng thời gian còn lại.

Tự mình điều chỉnh trước

Tự mình điều chỉnh trước thường mang lại hiệu quả cao; giống như Roger đã khuyên nhủ Gil. Đó là hãy điều chỉnh phong cách của bạn ngay từ khi bắt đầu cuộc đàm thoại để khởi đầu sự hòa hợp với người khác về những vấn đề được thảo luận. Đây là thời điểm xây dựng mối quan hệ. Sự hòa hợp với cách tiếp xúc của con người chính là cách tốt nhất để bắt đầu một mối quan hệ suôn sẻ.

Phần lớn mọi người đều cảm nhận được giá trị của việc mở đầu cuộc đàm thoại với một điều kiện thuận lợi. Tuy nhiên, một số ít người nhận ra rằng phạm vi bắt đầu cuộc thảo luận sẽ tạo ra thái độ và tính chất cho toàn bộ cuộc thảo luận đó. Không khí được tạo ra trong những phút đầu có tính bền vững đáng ngạc nhiên. Nhà xã hội học Erving Croffmann, một chuyên gia trong lĩnh vực giao tiếp con người, lưu ý rằng chỉ ít phút sau cuộc đàm thoại bắt đầu thì chúng ta có thể dự đoán được tính hiệu quả của nó. Đó là lý do tại sao tự mình cởi mở ngay từ đầu là một trong những phương pháp quan trọng của sự điều chỉnh phong cách. Chúng tôi không nói rằng phải tự mình cởi mở trước ở mọi thời điểm. Nhưng bạn có thể tận dụng được nhiều cuộc đàm thoại bằng cách điều chỉnh cho phù hợp với người khác ngay từ khi bắt đầu.

Chỉ điều chỉnh đúng lúc

Bất cứ khi nào thảo luận một vấn đề quan trọng, bạn nên điều chỉnh phong cách của mình để nhận được sự lắng nghe của người khác. Phong cách của bạn có ảnh hưởng lớn đến cuộc đàm thoại của bạn. Trên thực tế, mỗi phong cách chính là một phần của phong cách giao tiếp. Khi bạn không hòa hợp với phong cách của người khác thì một trong số các bạn có thể không nghe những người thuộc phong cách khác trình bày. Rất nhiều ý tưởng hay bị chôn vùi không phải vì chúng có giá trị thấp mà bởi vì quá trình giao tiếp thất bại ngay từ đầu.

Rõ ràng sự điều chỉnh phong cách vô cùng cần thiết khi bạn muốn truyền đạt ý tưởng của mình. Bạn cũng nên điều chỉnh phong cách của mình khi những người khác đang cố gắng truyền tải ý tưởng của họ cho bạn. Mặc dù “sự phân quyền” là một khái niệm dễ nhớ hơn trên thực tế ở nhiều cơ quan, tổ chức nhưng những người giao tiếp tốt – cả truyền đạt và tiếp nhận – ngày càng có giá trị trong phần lớn các tổ chức.

Khi người khác dường như đang trong tình trạng căng thẳng

Nếu bạn bắt gặp những dấu hiệu của tình trạng căng thẳng cao hơn mức bình thường ở những người bạn tiếp xúc thì bạn nên điều chỉnh phong cách của mình nhằm tránh gây thêm sự căng thẳng không cần thiết. Xét về mức độ, vấn đề này là sự xung đột về phong cách cơ bản. Vì vậy, sự điều chỉnh của bạn nên cải thiện tình huống. Thậm chí sự căng thẳng dẫn tới những quan điểm trái ngược ở những vấn đề quan trọng thì sự điều chỉnh phong cách sẽ hỗ trợ cho bạn.

Khi bạn tiếp xúc với một người hoàn toàn cứng rắn

Do hệ quả của những kinh nghiệm trong cuộc sống, một số người không thể thay đổi quan điểm của mình. Nếu phải làm việc với những người tỏ thái độ “chỉ có cách của tôi chứ không phải cách của bạn”, bạn nên nỗ lực rất lớn để điều chỉnh mình nhằm đạt được quá trình thực sự hiệu quả và một kết quả tích cực. Ngược lại, nếu bạn làm việc với một người có khả năng điều chỉnh cao thì bạn sẽ không quá tốn sức để điều chỉnh phong cách của mình. Dĩ nhiên, bạn muốn mình là người thúc đẩy một cuộc tiếp xúc tốt đẹp nhưng những người khác cũng đang làm tương tự để thu hẹp khoảng cách khác biệt giữa các cá nhân. Một trong những cuộc giao tiếp thoải mái nhất diễn ra khi hai con người có tính thích ứng cao tạo ra sự điều chỉnh tinh tế vô ý thức và điều này giúp họ thực sự ăn ý với nhau. Cuộc đối thoại có thể ví như một điệu nhảy duyên dáng chứ không phải là một nỗ lực quá khắt khe kết hợp hài hòa với người khác.

§10

Làm thế nào để nhận ra phong cách của người khác

Sherlock Holmes mới chỉ gặp mặt người khách hàng của mình trong vài phút. Nhưng trong khoảng thời gian ngắn ngủi đó, ông đã biết được rất nhiều điều mà người cộng sự của mình là bác sĩ Watson không thấy được. Với sự khiêm tốn giả bộ, nhà thám tử lừng danh tuyên bố, “Sự thật là anh ta đã có quãng thời gian lao động chân tay và là hội viên của hội Tam Điểm. Anh ta từng ở Trung Quốc và gần đây anh ta viết lách rất nhiều; tôi chẳng suy diễn điều gì cả”.

Bác sĩ Watson vô cùng ngạc nhiên, người khách hàng chưa hề kể một chi tiết nào: làm thế nào mà Holmes biết được điều này? Holmes đã diễn giả sự quan sát đưa đến kết luận của mình như sau: Tay phải của người khách hàng to hơn tay trái điều đó chứng tỏ anh ta đã từng lao động chân tay. Một loại ghim đặc biệt vị khách hàng đeo trên ngực cho thấy anh ta là hội viên của hội Tam Điểm. Vết xăm hình con cá trên cổ tay phải chỉ có thể được làm ở Trung Quốc. Một chi tiết khác cho biết anh ta ở đất nước này chính là đồng tiền xu Trung Quốc anh ta đang đeo trên sợi dây đồng hồ. Có một miếng vá lớn sáng màu trên cổ tay áo bên phải và có một miếng vá bằng phẳng ở tay áo phía cùi trỏ của người khách hàng chứng tỏ anh ta có thể phải tỳ mạnh tay lên bàn khi viết.

Xác định phong cách của người khác chính là cách nghiên cứu người khác qua sự quan sát. Sự quan sát đòi hỏi tỉ mỉ hơn nhiều so với chỉ đơn thuần xem những gì đang diễn ra. Holmes đã từng nhận xét với Watson: “Anh nhìn nhưng anh không quan sát”. Sự quan sát là có mục tiêu và có trọng tâm. Đó là sự kiểm tìm đầu mối có liên quan.

Chương này sẽ giúp bạn nâng cao năng lực quan sát của mình. Đầu tiên, bạn sẽ học cách phân biệt giữa quan sát thái độ với sự dò xét thái độ. Sau đó, bạn sẽ nghiên cứu cần phải tìm kiếm thái độ nào khi nhận ra phong cách của người khác; làm thế nào để điều chỉnh những đánh giá của bạn và làm thế nào để kiểm tra tính chính xác của bạn. Chương này sẽ khép lại bằng những lời khuyên trong việc giúp bạn nâng cao khả năng xác định phong cách của người khác.

Phân biệt giữa quan sát và sự suy đoán

Xác định phong cách dựa trên những quan sát về hành vi bao gồm những điều mà con người làm; có thể nhìn thấy hoặc nghe thấy. Hành vi có thể được quan sát trực tiếp bao gồm tư thế, cử chỉ, sự biểu hiện trên khuôn mặt, những từ ngữ mà chúng ta nói và giọng điệu chúng ta thể hiện. Hành vi là cách biểu hiện bên ngoài của một con người vì thế mọi người có thể nhìn hoặc nghe thấy.

Có nhiều điều chứa đựng bên trong vỏ bề ngoài của hành vi bao gồm: ý nghĩ, cảm nhận, thái độ, động lực niềm tin và thái độ. Chúng ta không thể quan sát những phẩm chất bên trong này. Không ai có thể biết chắc những gì đang xảy ra bên trong người khác. Chúng ta chỉ có thể suy đoán những gì người khác đang nghĩ hoặc đang cảm nhận.

Dường như sự khác nhau giữa quan sát hành vi và suy đoán nó có vẻ rõ ràng và cơ bản khi bạn nghiên cứu nó ở chương này. Nhưng thậm chí sau khi con người đã nghiên cứu về sự khác biệt này thì khi được yêu cầu quan sát và miêu tả hành vi, họ thường báo cáo lại những suy đoán của mình. Ví dụ, trong các cuộc hội thảo của chúng tôi, sau khi phân biệt giữa quan sát và suy đoán, những người huấn luyện thực hiện một số hành vi cụ thể và yêu cầu những người tham dự miêu tả hành vi mà họ quan sát được. Ví dụ, người huấn luyện đi lại trong phòng, nói to hơn mọi khi và vung một nắm đấm mạnh. Khi được hỏi về hành vi vừa quan sát, phần lớn học viên nói với người huấn luyện: “Anh đang giận dữ”. Một cách vô thức, những người học viên không thông báo lại hành vi, thay vào đó, họ nói lên suy đoán của mình.

Khi tiến hành nhận định thái độ của một người, bạn nên tập trung tuyệt đối vào mọi hành vi – vào những điều người đó nói hoặc làm. Trong khi quan sát hành vi, bạn nên tránh để tâm quá nhiều đến điều bạn nghe hoặc nhìn thấy. Đừng nghe theo tiếng gọi suy đoán trong đầu bạn hoặc đừng nên đưa ra suy đoán bất kỳ trong thời điểm này. Bạn có thể thấy chính mình phản ứng với hành vi (thích hoặc không thích). Tuy nhiên, bạn nên gạt chúng sang một bên và chỉ quan sát chính xác và đặc biệt nhất về những điều người khác đang làm. Sau đó, hãy xếp tất cả những thông tin về hành vi đó vào bộ nhớ của mình, vì thế bạn sẽ có một số liệu cơ bản cho việc sử dụng sau này. Bí quyết để quan sát thành công là “có khả năng nhớ lại hành vi của người khác mà không làm cho trí nhớ của mình bị hủy hoại bởi những suy đoán của mình về hành vi này”.

Cần tìm kiếm điều gì?

Mặc dù một số người không nhận ra nhưng toàn bộ quá trình quan sát là một sự chọn lựa. Chúng ta có quá nhiều dữ liệu về cảm giác đến cùng một thời điểm khi quá trình quan sát diễn ra. Các nhà nghiên cứu giao tiếp ước tính rằng mỗi người nhận 10.000 cảm giác trong một giây – một con số nhiều hơn chúng ta nghĩ.

Khi phản ứng với con số quá lớn này, trí óc của chúng ta phải lựa chọn, sắp xếp và thể hiện những động lực có tác động lớn lên bạn ở một thời điểm đặc biệt. Bất cứ khi nào ấn tượng về một cảm giác xuất hiện thì đó là do bạn quá tập trung vào nó mà không chú ý đến các dữ liệu khác đến cùng thời điểm.

Khi nhận định phong cách, bạn nên tận dụng quá trình chọn lựa cảm giác này. Bạn tìm kiếm những đầu mối quan trọng nhất để tìm ra phong cách của người khác.

Do phong cách được quy định bởi mức độ quyết đoán và dễ cảm nhận của một người nên bạn tập trung vào những manh mối liên quan, tới những khía cạnh hành vi quan trọng này.

Mức độ quyết đoán

Bảy kiểu hành vi (xem Hình 10-1) trở nên đặc biệt hữu ích trong việc xác định mức độ quyết đoán của một người.

Hình 10-1. Những dấu hiệu để nhận ra mức độ quyết đoán của người khác

Các dấu hiệu của tính quyết đoán		
	Ít quyết đoán hơn	Quyết đoán hơn
Số lượng nói	Ít hơn	Nhiều hơn
Tốc độ nói	Chậm hơn	Nhanh hơn
Âm lượng	Nhe nhàng hơn	To hơn
Sự vận động có thể	Ít hơn và chậm hơn	Nhiều hơn và nhanh hơn
Sự thể hiện năng lượng	Ít hơn	Nhiều hơn
Dáng điệu	Ngả về phía sau	Cúi về phía sau
Tính mạnh mẽ của cử chỉ	Ít hơn	Nhiều hơn

Phải nhớ bảy kiểu hành vi là một con số quá nhiều khi bạn thực hành nhận định phong cách lần đầu tiên. Thực tế, chỉ cần nhớ ba từ giúp bạn nhận ra những manh mối quan trọng: nhiều hơn, nhanh hơn, to hơn. Phong cách bên phải dòng kẻ nói nhiều hơn, cử chỉ nhiều hơn và thể hiện nhiều năng lượng hơn những người khác. Họ nói và chuyển động nhanh hơn so với một nửa dân số. Họ nói cũng to hơn.

Hoặc bạn có thể nhớ ba từ: ít hơn, chậm hơn, êm ái hơn. Đây là những từ miêu tả những người ít quyết đoán hơn, phong cách bên trái dòng kẻ thể hiện năng lực vận động ít hơn và có xu hướng nói ít hơn so với một nửa dân số. Họ vận động chậm hơn, nói chậm và nhẹ nhàng hơn, đồng thời có thái độ trầm lặng hơn.

Hình 10-2: Thể hiện ba cặp từ vốn là những hướng dẫn đơn giản nhất để đánh giá mức độ quyết đoán của một người

Các dấu hiệu của tính quyết đoán Dạng ngắn

Ít hơn

Quyết đoán

Ít hơn

Chậm hơn

Nhẹ nhàng hơn

Nhiều hơn

Quyết đoán

Nhiều hơn

Nhanh hơn

To hơn

Mức độ dễ cảm

Khi đánh giá mức độ quyết đoán của một người cũng là lúc ước tính mức độ dễ cảm của người đó. Liệu rằng một người thể hiện cảm xúc nhiều hơn hay ít hơn những người khác?

Bởi vì ngôn ngữ không lời cung cấp những mạch nối cảm xúc hữu ích về mức độ dễ cảm nên bạn cần chú ý vào cử chỉ của người khác. Cảm xúc của con người càng rõ ràng bao nhiêu thì họ càng có xu hướng bộc lộ mình nhiều bấy nhiêu. Bạn cảm giác rằng mình có thể đọc được họ. Những người thể hiện nhiều cảm xúc này có sự sinh động trên nét mặt và sự thay đổi giọng điệu nhiều hơn phần lớn những người khác. Cử chỉ điệu bộ của họ nói lỏng hơn và linh hoạt hơn.

Hình 10-3. Những dấu hiệu hữu ích để nhận ra hành vi dễ cảm của người khác

Dấu hiệu của tính dễ cảm





	Ít quyết đoán hơn	Quyết đoán hơn
Sự sinh động trên nét mặt như thế nào?	Ít hơn	Nhiều hơn
Giọng nói vang nhiều như thế nào?	Ít hơn	Nhiều hơn
Cử chỉ linh hoạt như thế nào?	Ít hơn	Nhiều hơn

Trong Hình 10-3, có ba câu hỏi giúp bạn nhận ra mức độ dễ cảm của một người.

Bạn có thể nhận ra sự giống nhau giữa ba loại manh mối về hành vi. Liệu rằng nó là sự thể hiện trên nét mặt, giọng nói hay cử chỉ thì những người dễ cảm hơn có sự đa dạng hơn, thể hiện sự sinh động hơn. Những người ít dễ cảm hơn là những người ít đa dạng hơn, kém sinh động trong việc thể hiện nét mặt, giọng nói và cử chỉ.

Khi bạn xác định mức độ quyết đoán và dễ cảm của một người thì bạn có thể bước đầu nhận định được những phong cách của người đó (xem Hình 10-4).

Hình 10-4. Dự tính mức độ quyết đoán và dễ cảm của các loại phong cách

<p>NGƯỜI NÂNG VỀ OC PHÂN TÍCH</p>  <p>Ít quyết đoán hơn và ít dễ cảm hơn</p>	<p>NGƯỜI THÍCH LÃNH ĐẠO</p>  <p>Quyết đoán hơn và ít dễ cảm hơn</p>
<p>NGƯỜI ÔN HÒA</p>  <p>Ít quyết đoán hơn và dễ cảm hơn</p>	<p>NGƯỜI ƯA THỂ HIỆN</p>  <p>Quyết đoán hơn và dễ cảm hơn</p>

Tổng kết lại những manh mối về phong cách

Phong cách của một người không phải là mức độ quyết đoán cộng với mức độ dễ cảm. Nói cách khác, phong cách không chỉ là tập hợp của cả hai hệ thống manh mối hành vi này. Vì vậy, khi bạn không chắc chắn về phong cách của một người bạn nên kiểm tra lại bằng cách tổng kết lại tất cả những manh mối cho loại phong cách ấy. Sự mô tả về mỗi loại phong cách đã được trình bày ở §6.

Thay đổi cách đánh giá của bạn

Việc xác định nửa quyết đoán và dễ cảm trong bảng biến thiên sẽ thể hiện thái độ đặc trưng của một người. Tuy nhiên, tính quyết đoán và dễ cảm trong từng loại phong cách có sự khác nhau cơ bản. Bởi vậy ta có thể xác định phần hình vuông trên bảng biến thiên thể hiện thái độ đặc trưng của một người. Điều này cho phép bạn đặt người ở phần hình vuông nhỏ hơn trong hình vuông lớn về phong cách khi bạn có sự thay đổi nhiều về cách nhận định phong cách thì thậm chí bạn có thể lập kế hoạch tốt hơn cho sự phù hợp phong cách.

Để thực hiện sự thay đổi này, hãy chọn ra một người quyết đoán hơn hoặc ít quyết đoán hơn so với một nửa dân số. Nếu anh ấy hoặc cô ấy quyết đoán hơn một nửa dân số, hãy hỏi bản thân bạn rằng liệu rằng anh ấy hoặc cô ấy quyết đoán hơn hay ít quyết đoán hơn so với 75% dân số. Nếu người đó ít quyết đoán hơn một nửa dân số, hãy hỏi chính bạn rằng liệu rằng người ấy quyết đoán hơn hay ít quyết đoán hơn so với 25% dân số.

Làm tương tự như vậy để xác định phần hình vuông thể hiện trực dễ cảm theo chiều thẳng đứng để mô tả phong cách của một người.

Bây giờ bạn đã có tất cả những thông tin cần thiết để xác định phần hình vuông nhỏ chỉ phong cách của một người.

Trong Hình 10-5, hãy lưu ý rằng có phần bảng biến thiên thu nhỏ trong mỗi phần hình vuông lớn hơn. Khi mỗi trục của bảng bị chia đôi sẽ có bốn phần hình vuông nhỏ hơn; Khi mỗi đường trục được chia làm bốn phần thì sẽ có 16 phần hình vuông nhỏ. Mỗi phần hình vuông nhỏ có một cái tên gồm hai từ. Từ thứ hai chỉ rõ phần hình vuông dành cho một người. Đó là thông tin quan trọng nhất. Vì thế, chúng tôi để tên hình vuông là chữ in hoa. Chữ cái được dành cho phần hình vuông nhỏ hơn trong phần hình vuông đó được thể hiện bằng chữ cái in hoa và chữ viết thường.

Mặc dù đôi khi việc nên biết phần hình vuông của bạn và của người khác trở nên hữu ích nhưng sự lựa chọn quá lâu không phải bao giờ cũng cần thiết. Chúng ta luôn bị ám ảnh với việc chúng ta có thể tiếp xúc suôn sẻ với người khác như thế nào bằng cách sử dụng phạm vi rộng như “bên trái dòng kẻ” hoặc “bên phải dòng kẻ”, và “phía trên dòng kẻ” hoặc “phía dưới dòng kẻ”.

Những lời khuyên để nâng cao khả năng nhận định phong cách

Bây giờ bạn đã biết quá trình chung để xác định phong cách. Dưới đây là một số lời khuyên có thể giúp bạn thực hiện điều này chính xác.

Tạo điều kiện thuận lợi cho những người khác thể hiện phong cách thực sự của họ

Mặc dù phong cách của một người được thể hiện trong phần lớn các tình huống nhưng nó được thể hiện rõ ràng nhất khi bạn bày tỏ sự quan tâm tới người nào đó và khuyến khích anh ta làm chủ cuộc đàm thoại. Nếu bạn áp đặt quá mạnh thái độ cơ bản của mình thì những người khác có thể đơn thuần phản ứng theo cách tiếp xúc của bạn chứ không cư xử theo những đặc trưng phong cách của anh ta.

Analytical ANALYTICAL	Driver ANALYTICAL	Analytical DRIVER	Driver DRIVER
ANALYTICAL		DRIVER	
Amiable ANALYTICAL	Expressive ANALYTICAL	Amiable DRIVER	Expressive DRIVER
AMIABLE		EXPRESSIVE	
Analytical AMIABLE	Driver AMIABLE	Analytical EXPRESSIVE	Driver EXPRESSIVE
AMIABLE		EXPRESSIVE	
Amiable AMIABLE	Expressive AMIABLE	Amiable EXPRESSIVE	Expressive EXPRESSIVE

Hình 10-5. 16 phần hình vuông nhỏ

Hãy chú ý tới cử chỉ

Một trong những đầu mối quan trọng nhất để nhận ra phong cách của người khác là ngôn ngữ phi lời nói. Nhưng trên thực tế, rất nhiều người lại không để tâm tới những đầu mối về cử chỉ. Hãy tự tập cho mình sự quan sát tinh tế hơn đến cử chỉ, dáng điệu, sự thể hiện nét mặt, nói nhanh, to và âm sắc giọng nói của người khác. Chúng tôi không khuyên rằng bạn nên bỏ đi những đầu mối lời nói, nhưng chúng tôi chỉ muốn bạn để ý hơn nữa tới ngôn ngữ phi lời nói.

Đừng để bị đánh lừa bởi cái tên

Cái tên là rất thuận tiện, nhưng chúng có thể dễ gây ra hiểu lầm. Ví dụ, khi sử dụng từ ngữ “người thích lãnh đạo”, mọi người có thể nghĩ ngay tới hình ảnh tên bạo chúa với một chiếc roi da trên tay. Mặc dù vậy, khá đông những nhà nhân văn cũng là người thích lãnh đạo. Thêm nữa, mọi người thường có sự nhầm lẫn về nhận diện phong cách khi cho rằng một người là người thích lãnh đạo trong khi đó trên thực tế anh ta lại là người mang phong cách thích thể hiện. Một lý do khiến có quá nhiều người thích thể hiện bị nhận nhầm là người thích lãnh đạo là cái tên “người thích thể hiện” không thể hiện mức độ quyết đoán cao vốn là đặc trưng của loại phong cách này trong khi cái tên “người thích lãnh đạo” lại làm được điều đó. Một số người cho rằng tất cả những ai có tính quyết đoán cao là những người thích lãnh đạo trong khi trên thực tế, một nửa số người có tính quyết đoán cao lại là người thích thể hiện. Vì vậy, bạn nên tránh bị đánh lừa bởi tên phong cách.

Nên coi sự nhận định ban đầu của bạn giống như một giả thuyết

Đừng cho phép cảm nhận ban đầu của bạn về phong cách của người khác là một điều không thể thay đổi. Bạn nên tiếp tục lưu ý tới những thông tin mới về tính quyết đoán và tính dễ cảm của một người. Hãy kiểm tra giả thuyết của bạn một lần nữa dựa trên những đầu mối cụ thể về phong cách của con người. Sau đó, kiểm nghiệm giả thuyết này trong thực tiễn. Thực hiện điều này bằng cách điều chỉnh với những điều bạn gán cho phong cách của người khác. Nếu sự điều chỉnh phong cách của bạn diễn ra theo hướng tạo điều kiện thoải mái cho những người tiếp xúc với bạn thì có thể bạn đã đánh giá chính xác về phong cách của người đó. Nếu sự điều chỉnh không cải thiện được mối quan hệ thì có thể bạn đã suy đoán sai phong cách của người khác. Hãy tiếp tục quan sát và kiểm nghiệm và chắc chắn bạn sẽ biết mình cần phải làm gì để làm cho người khác thoải mái khi tiếp xúc với bạn.

Sự hiểu biết về phong cách của người khác là sự khởi đầu thông minh

Chúng tôi luôn ngạc nhiên với sự hữu ích của những định nghĩa về phong cách con người trong việc hiểu, tiếp xúc và làm việc với người khác.

§11

Những phẩm chất tốt khi thái quá

Vào một ngày hè oi bức, chuyên gia tư vấn Paul Mok đang nằm duỗi chân trên bãi biển Lordship tại Connecticut, nhâm nhi cuốn *Bá tước Monte Cristo* của nhà đại văn hào Alexandre Dumas. Đột nhiên một dòng chữ đập vào mắt ông đầy bất ngờ “Bất kỳ một đức tính nào nếu bị đẩy tới tận cùng thái cực của nó đều có thể biến thành tội ác”. Từ đây, Mok đã tìm ra cách lý giải những vấn đề làm đau đầu các khách hàng của mình. Ông cũng chợt nhận ra rằng hàng trăm vị giám đốc, nhà quản lý mà ông đã tham gia cố vấn gặp phải những xích mích với người này người khác không phải do những điểm yếu mà là do chính những điểm mạnh của họ. Theo Mok, họ đã quá lạm dụng những điểm mạnh của mình, khai thác chúng không phù hợp, sử dụng chúng tới mức tối đa, vượt quá giới hạn cần thiết. Và khi lên tới cực điểm, những mặt tích cực này bắt đầu phát huy tác dụng ngược lại, làm hại chính bản thân họ.

Ở chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu thế mạnh tiềm năng của mỗi một loại tính cách mà khi bị lạm dụng hoặc ứng xử không phù hợp sẽ không mang lại kết quả như mong đợi và gây ra những căng thẳng trong quan hệ giữa con người với con người trong xã hội. Sau đó, chúng ta sẽ làm rõ những gì có thể làm nhằm đảm bảo rằng những phẩm chất này sẽ luôn là những điểm mạnh mà không bị biến thành những điểm yếu. Cuối cùng chúng ta kết thúc cuộc thảo luận về mỗi một loại tính cách với một số những thế mạnh tiềm năng có thể trở thành những điểm yếu nếu không được phát huy đúng mức và thích hợp.

Thế mạnh của người năng động: sự mạnh mẽ

Người năng động là một tuýp người luôn hoạt động, biến mọi thứ từ lý thuyết trở thành thực tiễn. Tuy nhiên, trong quá trình rong ruổi nhằm đạt được mục tiêu của mình, những người năng động có thể trở nên không thân thiện với những người khác. Khi họ quá mạnh mẽ, họ có thể bị nhìn nhận như những kẻ tự cao tự đại, hay lấn át người khác và thích ra lệnh. Họ có thể chẳng quan tâm đến quyền lợi hoặc cảm xúc của ai ngoài họ. Khi họ áp đặt những mục tiêu và ý nghĩ của mình lên người khác, họ đã tự gây ra cho mình sự tức giận và phản đối của người khác.

Thuốc giải cho bệnh lẩn át: lắng nghe nhiều hơn và hãy đưa ra những ý kiến mở

Có rất nhiều cách mà những người năng động có thể áp dụng để điều chỉnh sự mạnh mẽ của mình khi nó ở trên mức bình thường. Họ có thể kiềm chế những hành động của mình hay việc thúc ép người khác ra quyết định cũng như những thái độ, cử chỉ tự cao tự đại của bản thân. Quan trọng hơn cả, họ nên lắng nghe nhiều hơn và đưa ra những ý kiến mở.

Bạn không thể nghe được hết khi bạn là người nói quá nhiều. Để trở thành một người biết lắng nghe nhiều hơn, hãy giảm số lần “mở máy” của bạn. Biện pháp phân chia tỉ số có thể sẽ rất hiệu quả. Bạn có thể đặt ra mục tiêu xem mình sẽ nói bao nhiêu lần so với số lần bạn muốn nói trong một buổi nói chuyện. Ví dụ, Dolores cho rằng trong những lần gặp gỡ với Sean cô đã nói nhiều hơn là tỏ ra lắng nghe Sean. Dolores quyết định rằng cứ hai lần cô muốn nói một điều gì đó, cô sẽ chỉ mở miệng một lần mà thôi. Từ đó, tình hình đã được cải thiện rõ rệt trong những lần họ gặp nhau. Vì vậy, Dolores thường sử dụng “tỉ lệ mở máy” này trong các cuộc hẹn. Theo như Dolores giải thích, “thỉnh thoảng tôi nói liền hai lần một lúc khi tôi cảm thấy thích, nhưng sau đó tôi vẫn quyết tâm thực hiện theo tỉ lệ mà mình đã đặt ra. Sean là một người rất ít nói, vì vậy có những khoảng lặng làm chúng tôi cảm thấy bối rối, đặc biệt là lúc đầu, nhưng bây giờ thì ổn rồi. Một điều dễ thấy là giờ đây Sean cảm thấy thoải mái hơn trong những lần chúng tôi gặp nhau, anh ấy nói về rất nhiều những vấn đề quan trọng và đưa ra rất nhiều những ý tưởng hay ho. Đây là những điều mà đối với anh ấy trước đây là cực kỳ hiếm.”

Khi đưa ra ý kiến của mình, hãy thử đưa ra các phương án mở. Những câu nói võ đoán thường chỉ cho thấy một cách duy nhất để nhìn nhận sự việc: cách của chính bạn. Ví dụ như: “Cách đúng đắn để giải quyết vấn đề này là...” hoặc “đây là phương pháp tiếp cận vấn đề trong trường hợp này...”. Những lời nói bảo thủ kèm theo một giọng nói đầy ra lệnh và một thái độ trịnh thượng chỉ gói gọn một thông điệp: Tôi sẽ không thay đổi ý kiến; Có bàn bạc thêm cũng vô ích; Tôi đã đưa ra phương án giải quyết đúng đắn rồi.

Ngược lại, đưa ra những ý kiến mở giúp bạn cùng những người khác đưa ra các giải pháp chứ không áp đặt cách giải quyết của riêng bạn lên họ. Ví dụ, bạn có thể nói: “một cách khác để đạt được kết quả có thể là...” hoặc “đây là một ý tưởng mà chúng ta có thể xem xét...”. Giọng nói và thái độ của bạn nên nhẹ nhàng chứ không nên độc đoán. Mục đích của việc đưa ra những ý kiến mở là để đem chúng ra bàn bạc chứ không phải thúc ép thông qua nó, là

để cùng quyết định phương án hành động chứ không phải ra lệnh cho người khác hành động.

Nếu bạn thấy rằng sự mạnh mẽ của mình đang lấn át người khác thì điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm là hãy lắng nghe nhiều hơn và hiệu quả hơn. Khi bạn nói điều gì thì hãy đưa ra các phương án mở, tránh những lời nói võ đoán, giáo điều... Điều này sẽ giúp bạn điều chỉnh sự mạnh mẽ của mình cho phù hợp.

Những điểm mạnh khác của người năng động cũng thường bị lạm dụng

Ngoài sự mạnh mẽ, người năng động còn có nhiều khuynh hướng khác mà khi được khai thác đúng mức sẽ là những điểm mạnh. Tuy nhiên, nếu bị lạm dụng hoặc sử dụng không đúng cách sẽ biến thành những điểm yếu đối với cùng một tính cách. Sơ đồ 11-1 liệt kê những thể mạnh của người năng động khi bị áp dụng không đúng cách sẽ trở thành những mặt tiêu cực. Những người năng động thường sẽ làm việc hiệu quả hơn cũng như xây dựng được các mối quan hệ thân thiện hơn nơi công sở khi họ nhận thức được những điểm yếu lớn nhất của họ và tìm ra cách vượt qua chúng. Hình 11-1 cũng rất hữu ích cho những ai là người giám sát, huấn luyện những nhân viên thuộc tuýp người năng động.

Hình 11-1. Những thể mạnh của người năng động khi bị áp dụng không đúng cách sẽ trở nên những mặt tiêu cực

Điểm mạnh	Khi bị lạm dụng
Độc lập	® Tinh thần hợp tác kém
Chú ý đến công việc	® Lạnh lùng
Thẳng thắn	® Lỗ mẫn
Thực tế	® Thiển cận

Thế mạnh của người thích thể hiện: sự tự nhiên

Sự tự nhiên rõ ràng là một lợi thế mà những người ưa thể hiện may mắn sở hữu. Nhưng nếu phẩm chất này bị đẩy tới cực điểm thì lại rất dễ gây khó khăn cho những người làm việc cùng với họ. Nếu hiện tại tuýp người này thích làm gì thì họ sẽ quên ngay những gì họ đã hứa trước đây, cho dù đó là việc có mặt đúng giờ tại một buổi họp hay việc hoàn thành một kế hoạch kịp thời hạn. Sau khi bị thất vọng vì hàng loạt những lời hứa không được giữ lời, người ta sẽ cảm thấy không thể tin tưởng tuýp người này được. Và một điều dễ hiểu là những người bị những người thích thể hiện cho “leo cây” như vậy tất nhiên sẽ rất tức giận.

Liều thuốc cho sự thất hứa

Có nhiều bí quyết giúp bạn tránh được sự thất hứa với những gì mà bạn đã hứa hoặc sẽ hứa trong tương lai. Đầu tiên, bạn cần phải luôn giữ lời hứa và xem bạn đã thực hiện chúng như thế nào, kết quả ra sao. Ngoài những buổi họp và những cuộc hẹn, hãy đánh dấu mốc ngày hoàn thành các kế hoạch đã đề ra. Hãy tính xem thời gian cần thiết cho mỗi dấu mốc đó là bao nhiêu và đánh dấu nó lên cuốn lịch của bạn. Nhiều người cho rằng sự ước lượng khoảng thời gian cần thiết để làm một việc gì đó của họ cần phải được nhân lên 1,5 hoặc 2 lần nếu tính cả những rủi ro và những khó khăn chưa thể lường trước được. Hãy tính thêm thời gian phòng khi có những trục trặc bất ngờ.

Việc lên lịch như thế này rất cần sự phác thảo kế hoạch hợp lý. Các kế hoạch cần phải được chia thành các bước nhỏ. Những khó khăn cản trở việc hoàn thành mỗi bước này cũng như các phương án giải quyết chúng cần phải được xác định để có thể hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn đã tính toán.

Hơn nữa, mặc dù những người thích thể hiện quan tâm đến mọi người về nhiều mặt nhưng họ có thể không can dự vào những chuyện riêng của người khác. Đối với những người nhanh nhẩu thì việc tham gia vào những chuyện của người khác làm họ mất quá nhiều thời gian. Ngoài ra, việc hợp nhất tất cả các ý kiến của mọi người có thể làm thay đổi ý tưởng ban đầu làm cho những người thích thể hiện mất hết cả hứng thú đối với kế hoạch mà họ đang thực hiện. Tuy vậy, do không cùng hợp tác với những người khác trong quá trình lên kế hoạch, những người thích thể hiện có thể sẽ không hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn do thiếu sự giúp đỡ của người khác. Xác định rõ những ưu tiên và biết nỗ lực hết mình cho những ưu tiên này cũng sẽ giúp những người thích làm việc tự do có thể giữ được những lời hứa của mình. Cảm giác bị hấp dẫn bởi những khả năng thú vị mà những cơ hội mới có thể mang lại thật tuyệt. Nhưng thường thì việc bắt tay vào những công việc thuộc nhóm ưu tiên nhiều nhất sẽ khả thi hơn.

Những thế mạnh khác của người thích thể hiện thường bị lạm dụng

Cùng với sự tự nhiên của mình, người thích thể hiện còn có vài đặc điểm khác là thế mạnh nếu chúng được khai thác hiệu quả. Khi bị lạm dụng hoặc áp dụng không đúng, những phẩm chất này lại có thể biến thành những điểm yếu. Hình 11-2 nêu ra những thế mạnh tiềm năng của người thích thể hiện – chúng có thể trở thành những mặt tiêu cực nếu không biết điều chỉnh cho phù hợp. Những người thích thể hiện thường sẽ làm việc hiệu quả hơn và tạo lập được những mối quan hệ thân thiện hơn nơi công sở nếu họ nhận thức được những điểm yếu cơ bản nhất của họ và tìm ra được cách khắc phục chúng. Hình 11-2 cũng sẽ rất hữu ích cho những người chịu trách nhiệm giám sát và đào tạo những nhân viên thuộc tuýp người này.

Hình 11-2. Những điểm mạnh của người thích thể hiện trở thành những điểm yếu khi bị lạm dụng

Điểm mạnh		Khi bị lạm dụng
Nói năng trôi chảy	®	Một thính giả tồi
Nhanh nhẩu	®	Thiếu kiên nhẫn
Nhìn xa trông rộng	®	Thiếu thực tế
Thích đùa	®	Gây mất trật tự

Thế mạnh của tuýp người nặng về óc phân tích: luôn hướng tới chất lượng công việc

Yêu cầu về chất lượng công việc là một ưu tiên hàng đầu đối với tuýp người nặng về óc phân tích. Tuy nhiên, nếu hành trình kiếm tìm sự xuất sắc này biến thành chủ nghĩa hoàn hảo thì nó lại trở thành một gánh nặng. Những người theo chủ nghĩa hoàn hảo không những đòi hỏi rất nhiều ở chính bản thân họ mà họ còn đặt ra cho người khác những tiêu chuẩn khắt khe đến nỗi chẳng ai đạt được. Thật khó chịu khi phải là một đồng nghiệp hoặc nhân viên làm việc dưới quyền của những người không bao giờ hài lòng với bạn dù bạn đã cố gắng làm tốt đến thế nào đi chăng nữa.

Những người đam mê sự hoàn hảo thường đặt ra những tiêu chuẩn cao ngất trời, cách xa mục tiêu đến cả ngàn dặm. Suy cho cùng, không có nhiệm vụ nào lại đi lạc hướng đến mức không thể quay lại từ đầu, không có bản báo cáo nào lại sai lệch đến mức không thể sửa chữa được. Điều này làm cho những người thích sự hoàn hảo quanh năm suốt tháng không hoàn thành được kế hoạch đúng thời hạn. Trong một nền kinh tế nơi mà tốc độ ra quyết định và thực thi công việc ngày càng có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công thì tốc độ sên bò của người tôn thờ chủ nghĩa hoàn hảo đã làm mất đi không biết bao nhiêu cơ hội. Họ quá tập trung đến từng chi tiết nhỏ mà quên mất cái tổng thể. Nicholas Thorndike đã từng nhắc nhở: “Bạn hãy cảnh giác với một nhân viên đường sắt, người có thể cho bạn biết từ New York đến Chicago có bao nhiêu thanh đệm đường ray nhưng lại không biết khi nào thì bán Hãng đường sắt Penn Central”.

Thuốc giải cho bệnh hoàn hảo: cam kết hoàn thành công việc đúng thời hạn và hãy hào phóng lời khen nhiều hơn nữa

Nhiều điểm tiêu cực của chủ nghĩa hoàn hảo có thể được khắc phục bằng cách cam kết thực hiện công việc trong một khoảng thời gian hợp lý và hoàn thành nó đúng thời hạn. Những người nặng về óc phân tích nếu cứ lặp đi lặp lại tình trạng không hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn cần phải lập ra một bảng thời gian biểu hợp lý và thực hiện theo đó.

Không giống như kiểu thất hẹn của người thích thể hiện, người nặng về óc phân tích thường rất sẵn sàng, thậm chí còn rất háo hức lập ra một bản kế hoạch hành động chi tiết với một thời gian biểu rõ ràng. Rắc rối mà họ gặp ở đây là việc họ không tuân thủ theo kế hoạch mà họ đã đặt ra. Để theo sát được lịch trình và đáp ứng được yêu cầu về thời hạn, người nặng về óc phân tích – những người luôn thấy có một cái gì đó chưa đạt tiêu chuẩn và luôn

muốn khách hàng của mình hài lòng cần phải nghĩ rằng: “Nó chưa thật hoàn hảo, nhưng cũng tạm chấp nhận được” và chuyển sang công đoạn tiếp theo. Khi mọi người đều đã chắc chắn về những lời cam kết về thời hạn của mình, họ sẽ buộc phải dành ưu tiên cho những việc thực sự cần được chú trọng đặc biệt hơn. Khi những người thuộc chủ nghĩa hoàn hảo bắt đầu giữ đúng lời hứa, sự căng thẳng trong mối quan hệ của họ với những đồng nghiệp của họ sẽ tự khắc biến mất.

Một điều mà người đam mê sự hoàn hảo nên làm nữa là hãy biết nói lời cảm ơn thường xuyên hơn nữa. Hầu hết mọi người đều sẽ làm việc năng suất hơn và phấn khởi hơn nếu những cố gắng mà họ mang lại được thừa nhận. Tuy nhiên, những tiêu chuẩn của tuýp người hoàn hảo rất cao nên những người khác cũng khó lòng mà đạt được. Bạn sẽ cảm thấy bị đối xử bạc bẽo nếu làm việc cho những người thuộc tuýp người này bởi vì họ sẽ không cảm ơn bạn cho đến khi bạn đạt được những tiêu chuẩn cao vời vợi của họ. Chúng tôi không định nói là bất kỳ ai cũng hám những lời khen ngợi không chân thành. Chúng tôi cho rằng một trong những cơ hội thích hợp nhất để bày tỏ sự đánh giá cao là khi ai đó đã phấn đấu làm việc trên mức bình thường xét từ một khía cạnh nào đó của công việc, thậm chí chỉ là một chút. Vì vậy, nếu bạn là một người thuộc chủ nghĩa hoàn hảo, đừng đợi đến khi mọi người vượt qua được những tiêu chuẩn khắt khe đến mức khó tin của mình, mà hãy bày tỏ sự ghi nhận chân thành của bạn bất cứ khi nào họ làm tốt hơn bình thường dù chỉ một phần nhỏ trong một công việc nào đó mà bạn muốn được cải thiện.

Quá trình này, theo tên gọi của các nhà tâm lý là “quá trình hình thành”, sẽ giúp bạn đạt được sự như ý trong công việc trong khi vẫn cải thiện được mối quan hệ nơi công sở.

Những điểm mạnh khác của người nặng về óc phân tích thường bị lạm dụng

Cùng với đặc điểm luôn chú trọng tới chất lượng công việc, những người nặng về óc phân tích có thêm những đặc tính khác, chúng sẽ là những thế mạnh nếu được sử dụng hiệu quả. Tuy nhiên, khi bị lạm dụng hoặc áp dụng không phù hợp, những phẩm chất này lại biến thành những điểm hạn chế. Hình 11-3 cho thấy những thế mạnh tiềm năng của những người nặng về óc phân tích có thể trở thành những điểm yếu nếu không biết cách phát huy. Những người nặng về óc phân tích thường sẽ làm việc hiệu quả hơn và thiết lập được các mối quan hệ làm ăn tốt hơn nếu họ nắm rõ những thiếu sót nghiêm trọng nhất của họ và phương pháp khắc phục những thiếu sót này. Hình 11-3 cũng sẽ rất có ích cho những người chịu trách nhiệm quản lý những nhân viên thuộc tuýp người nặng về óc phân tích.

Hình 11-3. Những điểm mạnh của người có óc phân tích trở thành điểm yếu nếu bị lạm dụng

Điểm mạnh		Khi bị lạm dụng
Thận trọng	®	Không quyết đoán
Cẩn thận	®	Vụn vặt
Chú ý đến công việc	®	Xa lạ với mọi người
Hệ thống	®	Cứng nhắc

Thế mạnh của người ôn hòa: sự hòa nhã

Người ôn hòa luôn nhấn mạnh sự dung hòa trong cách làm việc. Song, những người hiền quá luôn có tinh thần hợp tác lại có xu hướng tránh những cuộc đôi co cãi vã gần như bằng mọi giá. Họ sẽ không nói ra những điều họ không bằng lòng, không khẳng khẳng giữ lập trường của mình và sẽ chịu thua thiệt trong những cuộc xung đột chứ không đi tới cùng để giải quyết vấn đề.

Đối với kiểu người ôn hòa – người luôn tránh gây xung đột, họ thường giấu giếm những điều không vui. Nhưng thật trớ trêu, trong khi họ thường cố gắng duy trì các mối quan hệ bằng cách không nói thẳng ra, họ lại làm cho chúng ngày càng tệ hơn. Thông thường mọi người đều muốn biết đồng nghiệp của họ nghĩ gì thậm chí cả khi những người này có một quan điểm hoàn toàn khác. Việc người ôn hòa giấu giếm suy nghĩ của mình nghĩa là những người khác sẽ phải tốn công hơn để tìm ra phương án giải quyết vấn đề. Hoặc những người khác sẽ nghĩ rằng dường như người ôn hòa chẳng có chút đóng góp nào vào nỗ lực chung của cả nhóm. Vì vậy, dần dần mọi người cảm thấy khó chịu khi anh bạn đồng nghiệp của mình luôn đứng ngoài mọi cuộc tranh luận. Bằng cách tránh mọi cuộc xung đột, người ôn hòa có thể chẳng làm động chạm đến ai, nhưng thường thì vị thế của họ trong con mắt người khác cũng ít nhiều giảm sút do họ không bao giờ đưa ra ý kiến của mình đối với những vấn đề quan trọng.

Thuốc giải cho việc luôn tránh những cuộc xung đột: hãy nói ra ý kiến của bạn

Bước đầu tiên là phải động não. Một số người có thể suy nghĩ và phản ứng ngay tắp lự trước bất kỳ một chủ đề nào. Họ luôn biết rõ quan điểm của mình trước mọi vấn đề được nêu ra. Nhưng những người ôn hòa lại không giống như vậy. Trong những cuộc tranh cãi gay gắt nhất, họ có thể sẽ câm lặng hoàn toàn và bạn không thể biết thực sự họ nghĩ gì và cảm nhận ra sao. Nếu bạn định hỏi họ thẳng thừng, họ sẽ không trả lời. Đặc trưng hơn nữa, những người ôn hòa không có khả năng nhìn một vấn đề từ nhiều khía cạnh. Chỉ đứng từ một góc độ thôi thì không thể giải quyết triệt để được bức xúc của một bên nào đó. Nếu bạn là người thuộc tuýp người này thì đây là những điều bạn có thể áp dụng trong những tình huống mà bạn cảm thấy thật khó để nói lên những ý kiến của mình.

Hãy chuẩn bị trước: Nếu bạn sắp làm việc với một khách hàng mới, hãy tìm hiểu tất cả những gì có thể về anh ta/cô ta. Nếu đó là một thủ tục hay một quy trình mới, hãy đọc về nó hoặc trao đổi bàn bạc với những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực đó hơn mình. Trước một buổi họp nên nghiên cứu trước chương trình, những vấn đề sẽ được đưa ra trong buổi họp đó. Hãy quyết định xem bạn sẽ nói những gì về mỗi chủ đề và hãy tự chuẩn bị để đóng góp ý kiến của mình.

Chú ý xem những vấn đề và những quyết định sẽ ảnh hưởng đến bạn và những thành viên trong nhóm cộng tác của bạn như thế nào. Có thể bạn không có quan điểm rõ ràng về một số vấn đề nào đó vì việc tạo ra các ý kiến không phải là mục đích nói đến của chúng tôi ở đây. Song, nhiều người ôn hòa không tập trung vào việc xem xét một quyết định có ảnh hưởng như thế nào đối với thời gian và công việc của họ do họ còn đang đắn đo xem những quyết định đó tác động ra sao lên những người khác. Quan tâm đến người khác là một điều rất tốt. Tuy nhiên, nếu bạn cảm thấy bối rối không biết phương án nào là tốt nhất thì hãy nhắc nhở bản thân xem một quyết định nào đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến bạn, đến nhóm cộng sự hay những cam kết khác của bạn. Điều này sẽ giúp bạn biết được mình đang đứng ở đâu.

Hãy trở nên quả quyết, song phải trên tinh thần xây dựng. Nhiều người ôn hòa gặp khó khăn trong việc nói lên những ý kiến của mình thì cho rằng họ chỉ có hai cách: thứ nhất là làm người khác dễ chịu, thứ hai là làm một người quả quyết mà không thể cùng lúc làm hai người. Họ tỏ ra rụt rè trong việc chỉ ra những khuyết điểm của ai đó chỉ vì họ sợ làm người đó bị mất mặt. May

thay, có những cách cương quyết mà vẫn rất lịch sự và bảo đảm rằng chúng vẫn là thế mạnh của những người ôn hòa. Thường thì những người ôn hòa luôn thấy được những mặt tốt bên cạnh những điểm xấu. Vì vậy, họ thường nói theo kiểu như: “Tôi *rất thích* đề nghị của anh, rằng chúng ta sẽ liên hệ lại với khách hàng trong vòng 24 giờ bởi vì điều này thể hiện rất rõ ràng cam kết làm thỏa mãn những yêu cầu của khách hàng của chúng ta. Nhưng điều làm tôi băn khoăn là sự quá tải của dịch vụ chăm sóc khách hàng của chúng ta, hiện nay chúng ta không có đủ nhân lực để duy trì mức độ phục vụ như vậy được”.

Hình 11-4. Những thế mạnh của người ôn hòa biến thành điểm yếu khi bị lạm dụng

Điểm mạnh

Khi bị lạm dụng

Có tài ngoại giao

® Luôn tránh các cuộc tranh luận

Đáng tin cậy

® Hay ý lại

Hay khích lệ người khác

® Dễ dãi

Quan tâm đến mọi người

® Lơ là công việc

Những thể mạnh khác thường bị lạm dụng ở kiểu người ôn hòa

Ngoài những cách cư xử rất chan hòa thân thiện, tuýp người ôn hòa còn có những đặc điểm khác nếu được áp dụng hiệu quả sẽ trở thành những điểm mạnh. Tuy nhiên, nếu bị lạm dụng hoặc sử dụng không đúng, chúng sẽ biến thành những điểm yếu. Hình 11-4 liệt kê những thể mạnh tiềm năng đó. Những người ôn hòa sẽ năng động hơn cũng như có được mối quan hệ tốt hơn trong công việc nếu họ biết được những điểm yếu lớn nhất của họ và tìm ra được cách “chữa trị” chúng. Hình 11-4 cũng rất hữu ích cho những ai đang là sếp của những nhân viên thuộc tuýp người này.

Điều làm cho các loại thuốc giải khó phát huy tác dụng

Các điểm mạnh thuộc bất kỳ tính cách nào nói trên đều có khả năng biến thành những điểm yếu. Nếu bạn muốn làm việc hiệu quả hơn và cùng lúc mỗi quan hệ nơi công sở được cải thiện hơn thì chắc chắn bạn cần phải thay đổi một số cách ứng xử. Những phương án dưới đây sẽ giúp bạn điều chỉnh hành vi của mình nhằm củng cố mối quan hệ của bạn với những đồng nghiệp thuộc bất kỳ tuýp người nào mà chúng tôi đã đề cập ở trên. Một điều buồn cười là một giải pháp chung cho tất cả là họ thường áp dụng những tính cách đối nghịch. Điều này phần nào có thể giúp họ vượt qua được những điểm yếu. Tuy nhiên, một thứ gây cản trở nhiều hơn lại nằm ở chỗ những cách ứng xử cần thiết đó lại là những tính cách không được người ta ưa thích. Chúng có thể là những đặc điểm mà anh ta/cô ta chỉ trích ở những người tuýp khác.

Hãy yêu cầu một người ôn hòa cởi mở và thẳng thắn – một điều rất bình thường với những người năng động nhưng người ôn hòa lại không dám. Những người ôn hòa không thích sự thẳng thừng của những người năng động và nhìn nhận khái niệm “cởi mở thẳng thắn” méo mó thành “thẳng thừng và thô lỗ”. Nếu họ rập khuôn tính cách này quá tiêu cực, tất nhiên họ sẽ không thể khắc phục được những điểm yếu của mình. Sự ác cảm tương tự cũng xảy ra đối với những tính cách khác. Hãy thử yêu cầu một người thích thể hiện lập kế hoạch và theo sát các chi tiết nhiều hơn nữa giống như những người nặng về óc phân tích, họ sẽ từ chối ngay. Khi nghĩ đến một ví dụ khó chịu nhất về một người nặng về óc phân tích, người thích thể hiện sẽ thốt lên: “Gì cơ, anh muốn tôi sẽ giống Ted sao? Thử đi thử lại cùng một kết quả đến sáu lần. Hãy quên ngay nó đi.”

Một người nặng về óc phân tích, nếu được khuyên nên thoải mái hơn với khách hàng hay nhân viên của mình, có thể sẽ hình dung ra hình ảnh của một người thích thể hiện hơi vui tính quá đáng và sẽ phản ứng ngay tắp lự: “Đó không phải là kiểu người dành cho tôi”. Hoặc một người năng động khi được yêu cầu hãy lắng nghe mọi người kiên nhẫn hơn nữa, có thể sẽ quyết định là không “phí phạm thời gian” ngồi nghe hết những câu chuyện tầm phào vớ vẩn mà một người rất ôn hòa dễ dàng thực hiện.

Dù việc thay đổi cách xử sự cần thiết nhằm giữ cho bạn tránh được những hậu quả đau thương từ những điểm yếu của mình là rất gian nan nhưng nó cũng không khó như người ta vẫn nghĩ. Thường thì đoạn đường chông gai nhất nằm ở việc hiểu rõ được những cản trở trong cách suy nghĩ đối với việc chấp nhận những cách cư xử đặc biệt này.

Chúng tôi không có ý nói rằng bạn phải phát triển những tính cách của tuýp người khác đến một mức độ thuần thực. Quan điểm của chúng tôi là nếu bạn có xu hướng lạm dụng một vài đặc điểm trong tính cách của mình, các mối quan hệ cũng như sự hiệu quả chung trong công việc của bạn sẽ có thể được cải thiện hơn bằng cách trau dồi một vài cách xử sự ngược lại với tính cách của bạn để bù đắp cho sự thiếu hụt. Đừng cố gắng bắt mình sống theo những tính cách này. Hãy dừng lại ở một mức độ mà ở đó bạn chắc chắn những điểm yếu không còn ảnh hưởng đến bạn và công việc của bạn nữa.

Làm sao để biết được khi nào bạn đang lạm dụng những điểm mạnh của mình

Thỉnh thoảng khi cảm thấy bạn đang lạm dụng một vài điểm mạnh của mình, bạn có thể giảm bớt chúng đi một chút. Có những lúc bạn sẽ không nhận ra rằng bạn đang lạm dụng quá nhiều ở một điểm tích cực của bản thân. Điều này giống như việc lái xe trên một con đường thẳng băng. Bạn có thể sẽ tăng tốc lớn hơn dự định mà không hề nhận ra điều đó. Tương tự bạn cũng sẽ rất dễ phát huy một vài điểm mạnh trong tính cách của mình mà chẳng biết rằng bạn đang bắt đầu cư xử thái quá. Nhằm giúp bạn tăng cường nhận thức về vấn đề lạm dụng những điểm mạnh của mình cũng như trong việc xem xét những người khác sẽ phản ứng với bạn ra sao, Goethe đã đưa ra một nhận định: “Nếu bạn muốn biết rõ bản thân mình, hãy quan sát những gì mà hàng xóm của bạn đang làm.” Nếu sự thái quá trong cách hành xử của bạn làm mọi người khó chịu, bạn sẽ thấy những dấu hiệu căng thẳng nơi người đồng nghiệp mà bạn đang làm việc cùng. Dần dần, bạn sẽ nhận ra được những phản ứng của người khác nếu bạn đang khai thác điểm mạnh của mình quá đáng. Khi đã nhận thức được điều này, bạn có thể sẽ biết cách điều chỉnh những hành vi của mình và sẽ có những thay đổi phù hợp để bạn cũng như người khác đều cảm thấy dễ chịu.

Bình thường mọi người thường có xu hướng không mấy thiện cảm với những người có phong cách khác với mình. Khi những thiên hướng trong tính cách của bạn bắt đầu trở nên thái quá, những người thuộc tuýp khác sẽ cảm thấy khó khăn hơn nếu phải làm việc cùng bạn. Bởi vậy, một trong những cách tối ưu nhằm cải thiện mối quan hệ của bạn với những người khác thông qua việc điều chỉnh tính cách là hãy giữ cho chúng ở một mức độ phù hợp và biết thay thế các hành vi đúng lúc, đúng chỗ. Thậm chí cả khi làm việc một mình, bạn cũng nên chắc chắn rằng bạn đang không quá ỷ lại vào những khả năng là thế mạnh của mình. Bất cứ khi nào bạn lạm dụng những điểm mạnh đó, chúng đều trở thành gánh nặng và sẽ làm ảnh hưởng đến hiệu quả trong công việc và cuộc sống của chính bạn.

§12

Ứng xử trong những tình huống đặc biệt

Điều chỉnh tính cách là cách sửa đổi hành vi của bạn nhằm đáp ứng yêu cầu của một tình thế nào đó. Những tính cách của người khác cũng có thể gây nên những thay đổi đáng kể đối với vấn đề này nhưng nếu chỉ lưu tâm đến chúng thôi thì cũng không cần thiết. Những đại biểu tham gia các cuộc hội thảo của chúng tôi muốn biết làm thế nào để đối mặt với các vấn đề trong tính cách khi những yếu tố khác gây ra sự phức tạp. Trong chương này, chúng tôi sẽ giải đáp sáu vấn đề được quan tâm nhiều nhất về việc nên điều chỉnh hành vi như thế nào:

“Sẽ như thế nào nếu tôi điều chỉnh mình giống với sếp của tôi?

Sẽ như thế nào nếu tôi điều chỉnh mình giống với các nhân viên của tôi?

Sẽ như thế nào nếu tôi điều chỉnh mình giống với nhóm cộng sự của tôi?

Sẽ như thế nào nếu như một người thích cư xử theo cách của họ nhưng điều này lại không phù hợp với công việc?

Sẽ như thế nào nếu tôi không biết được người kia thuộc tuýp người nào?

Sẽ như thế nào nếu tôi muốn cải thiện mối quan hệ của mình với một người có cùng tính cách với mình?”

Điều chỉnh theo sếp của mình

Mọi người thường băn khoăn xem có nên điều chỉnh phong cách của họ trong những cuộc gặp gỡ với các sếp của mình không vì mức độ rủi ro này thường cao hơn ở những mối quan hệ khác nơi công sở. Bạn sẽ mất nhiều hơn nếu bạn thử làm điều gì đó và không thành công. Tuy nhiên, nếu cứ lờ đi và không quan tâm đến việc tính cách của bạn có ảnh hưởng đến mối quan hệ hết sức quan trọng này như thế nào thì cũng không phải là một điều khôn ngoan. Trong cuốn *Người quản lý giỏi*, David Bradford và Alan Cohen đã chỉ rõ: “Nhân viên cấp dưới không bao giờ có thể lờ đi những khác biệt giữa bản tính thích chỉ huy của mình và sự lãnh đạo của sếp họ mà không xảy ra chuyện gì.” Cách để điều chỉnh tính cách của bạn cho phù hợp với sếp của mình rất đơn giản: Hãy đặt ra các câu hỏi. Hãy nói rằng bạn muốn thay đổi một vài cách xử sự của mình để đảm bảo rằng khi làm việc chung với sếp, bạn không làm cho sếp khó chịu. Hãy tìm một cơ hội tốt để bàn bạc về việc điều chỉnh hành vi với sếp của bạn. Có thể đó là trong lúc tổng kết những kết quả đã đạt được trong một khoảng thời gian hay trong lúc sếp đang khen ngợi những gì bạn đã làm được hoặc ngay lúc bắt đầu một dự án, lúc bạn được giao những trách nhiệm mới. Tại một thời điểm bạn cảm thấy phù hợp, hãy hỏi sếp của bạn: “Anh/chị muốn tôi làm việc với anh/chị như thế nào?”. Nên nhớ là bạn phải nhận được câu trả lời cụ thể. Nếu không nhận được những gợi ý rõ ràng, bạn phải hỏi lại, ví dụ như: “Anh/chị muốn bao lâu thì tôi trình bản báo cáo về dự án này hoặc những dự án khác một lần? Có kèm theo những điều kiện nào nữa không?”, “Anh/chị muốn gặp tôi trực tiếp hay liên lạc qua điện thoại, thư điện tử hay nhắn lại bằng bút viết tay?”, “Anh/chị thích một bản phân tích chi tiết, một bản tóm tắt ngắn gọn với những đề xuất hay một phương án nào đó?”. Dùng ví dụ cũng là một ý kiến hay: “Trong bản báo cáo của tôi lần trước, tôi đã cung cấp thông tin nhiều hay ít?”, “Tôi có thể trình bày thông tin theo cách nào để tiện hơn cho anh/chị?”. Sau khi đã đặt ra các câu hỏi để biết sếp của bạn thích làm như thế nào, hãy thay đổi cách ứng xử của bạn cho phù hợp. Sau đó, thường xuyên xem xét những tiến triển của bạn trong quá trình thay đổi này.

Có thể bạn còn muốn bổ sung những gì bạn biết được từ sau cuộc nói chuyện với sếp từ việc quan sát những ý thích của anh ấy/cô ấy. Sếp của bạn có tỏ ra thiếu kiên nhẫn nếu mọi người đến muộn không? Tốc độ đi lại và nói chuyện của sếp chậm hơn hay nhanh hơn của bạn? Bạn có thể quan sát xem những đồng nghiệp của mình giao tiếp với sếp của mình như thế nào và điều

gì khiến cho sếp hài lòng. Bạn cũng có thể nhận ra những gì là không thích hợp.

Thiết lập mối quan hệ tốt nơi công sở với sếp của bạn có thể là chìa khóa mang lại thành công trong công việc của bạn. Tuy nhiên, từ ý kiến của những người cùng làm việc với chúng tôi trong 20 năm qua, chúng tôi có thể nói rằng mối quan hệ giữa sếp và nhân viên thường rất căng thẳng và khó chịu cho cả đôi bên. Mặc dù việc điều chỉnh tính cách không phải là một liều thuốc tiên cho tất cả những mối quan hệ đang gặp rắc rối nhưng việc điều chỉnh tính cách cho phù hợp với sếp của bạn có thể làm cho mối quan hệ này trở nên dễ chịu hơn. Vì sếp là một trong những người quan trọng quyết định đến nghề nghiệp hiện tại của bạn nên việc bạn tạo lập một mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc bằng cách hòa hợp với cách làm việc của anh ấy/cô ấy là điều hết sức hợp lý.

Điều chỉnh cho phù hợp với nhân viên của bạn

Một vài vị sếp rất ngạc nhiên trước đề nghị họ cần phải cố gắng hòa hợp với cách làm việc của các nhân viên cấp dưới của họ. Nhưng thường thì đó chính là cách làm tăng tính hiệu quả trong công việc của các nhân viên và do đó, năng suất của chính bạn cũng tăng lên.

Hầu hết việc áp dụng khái niệm “phong cách làm việc” đối với những người mà chúng tôi đã nhắc tới đều rất đơn giản và không cần phải bàn bạc gì thêm. Tuy nhiên, có hai điểm cần được nhấn mạnh. Thứ nhất, hãy tạo cho mọi người sự tự do được làm việc theo cách của họ bất kỳ lúc nào có thể. Bạn sẽ không bao giờ có được năng suất công việc cao nhất từ các nhân viên của mình nếu bạn nhất nhất bắt họ phải làm việc theo cách của bạn. Một vị giám đốc quản lý doanh thu thuộc tuýp người thích thể hiện lúc nào cũng bắt các nhân viên bắt chước cách gọi điện thoại của mình. Cuối cùng, ông ta phải từ bỏ ý định khi một thành viên trong nhóm cộng sự của ông đã không thể, mà có lẽ là sẽ không chấp nhận yêu cầu ấy, đã trở thành người có năng suất lao động cao nhất công ty hết năm này qua năm khác.

Việc cố gắng thay đổi cơ bản cách làm việc của người khác cũng là một chuyện phổ biến. Theo đại danh thủ bóng chày Graig Nettles, đó là những gì mà ban huấn luyện đội Yankee của New York đã làm đối với người đồng đội Tommy John chơi ở vị trí giao bóng của anh. Graig cho biết: “Họ cố gắng biến anh ta thành cầu thủ giao bóng luôn dùng sức mạnh chứ không phải là cầu thủ biết sử dụng sự khéo léo để giành chiến thắng. Anh ta đã chơi xuất sắc như vậy được 15 năm rồi, và bây giờ người ta muốn anh ta thay đổi. John nói rằng anh ấy muốn ra khỏi đội và đến lập nghiệp ở California”. Graig kết luận: “Tommy là cầu thủ giao bóng xuất sắc. Lẽ ra anh ấy vẫn chơi cho đội Yankee. Dù thế nào đi chăng nữa thì chuyện này cũng thật ngớ ngẩn.”

Con đường dẫn tới thành công trong thể thao hay kinh doanh đều bắt đầu từ việc khuyến khích mọi người phát huy hết các điểm mạnh của mình bằng cách là chính bản thân họ. Người đứng đầu một tổ chức nên giúp đỡ những người khác phát triển bản thân họ tốt nhất hơn là biến họ thành một bản sao mờ nhạt của chính mình. Thứ hai, khi nào thích hợp, hãy sử dụng phương pháp điều chỉnh hành vi trong những buổi họp nhóm. Ở phần tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày rõ hơn về vấn đề này.

Điều chỉnh cho phù hợp với cả nhóm

Trong một tuần, có lẽ việc đi họp chiếm khá nhiều thời gian của bạn. Nếu bạn là sếp, bạn sẽ phải gặp những người báo cáo công việc với bạn. Ngoài ra còn có những cuộc họp nhóm của các vị giám đốc, các tổ chuyên trách, những buổi họp hội đồng và những cuộc gặp gỡ khác nữa. Vậy việc điều chỉnh hành vi để phù hợp với cả nhóm sẽ ra sao khi các mẫu người thuộc bốn tuýp đã đề cập gặp nhau?

Khi điều chỉnh hành vi để phù hợp với cả nhóm, hãy làm theo bốn bước mà bạn áp dụng cho một cá nhân: Nhìn nhận – Lên kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá. Khi làm việc chung trong một nhóm, bạn phải nhìn nhận xem mỗi thành viên trong nhóm mình thuộc tuýp người nào. Sau đó, nhanh chóng phác thảo hệ thống các tính cách lên giấy hoặc hình dung trong đầu bạn và xác định vị trí các thành viên trong hệ thống như ở Hình 12-1. Một khi bạn đã biết được các loại tính cách của các thành viên đó và lên kế hoạch xem nên điều chỉnh hành vi như thế nào để phù hợp với cả nhóm, bạn hãy thực hiện và sau đó đánh giá quá trình cũng như kết quả của nó.

Dưới đây là phương pháp một vị lãnh đạo đã sử dụng việc điều chỉnh hành vi để cải thiện năng suất công việc trong nhóm mình.

Al Lewis là Giám đốc quản lý hệ thống thông tin cho vùng đông bắc của một tập đoàn sản xuất lớn. Ông đến xin ý kiến chúng tôi với lý do ông thường rất bức mình vì không làm sao bắt các nhân viên quản lý đây năng lực của nhóm mình đóng góp ý kiến của họ trong các buổi họp hàng tuần. Tại những buổi họp này, các vấn đề được đưa ra, các quyết định được thông qua và các kế hoạch hành động được phác thảo ra. Dường như Al phải tự mình làm hết các công đoạn từ việc suy nghĩ, đóng góp kiến và giải quyết vấn đề. Chẳng ai có vẻ sẵn sàng có chút phản ứng hay nói lên suy nghĩ của mình hoặc thậm chí trình bày những vấn đề của chính họ. Tất cả các thành viên khác trong nhóm cũng đều công nhận rằng đây đúng là tình hình thực tế. Al muốn cả đội phải có tinh thần xây dựng, các thành viên phải tham gia đóng góp ý kiến nhiều hơn trong các buổi họp.

Hình 12-1. Sau khi xác định tính cách của mỗi thành viên, hãy định vị họ trên một bảng hệ thống tính cách

Analytical ANALYTICAL	Driver ANALYTICAL	Analytical DRIVER	Driver DRIVER
Amiable ANALYTICAL	Expressive ANALYTICAL	Amiable DRIVER	Expressive DRIVER
Analytical AMIABLE	Driver AMIABLE	Analytical EXPRESSIVE	Driver EXPRESSIVE
Amiable AMIABLE	Expressive AMIABLE	Amiable EXPRESSIVE	Expressive EXPRESSIVE

Nhớ lại và xác định rõ các thành viên trong nhóm của bạn là một trong bốn bước đã nêu trong §9. Sau đó, Al chuyển tiếp sang bước hai: lên kế hoạch. Anh quyết định điều chỉnh cách quả quyết của mình trong các cuộc họp. Anh chọn lựa bốn thay đổi:

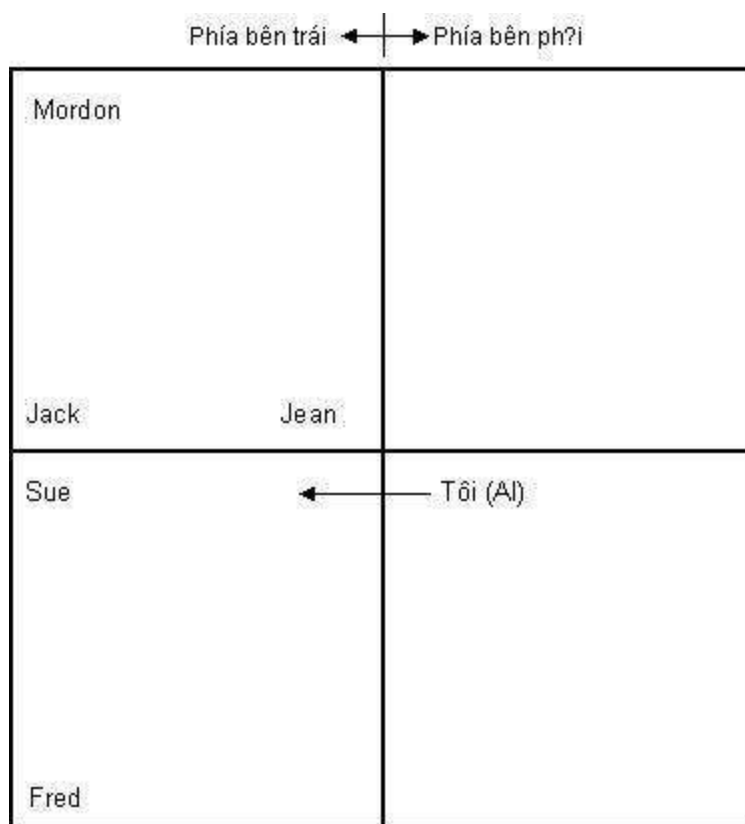
1. Ngừng ngay việc là người đầu tiên đưa ra các ý kiến (trước đây điều này là một thói quen của anh).
2. Giảm thiểu sự tham gia của bản thân bằng cách giảm tần số nói xuống còn 1/3.
3. Sử dụng kỹ năng nghe để phác họa trong đầu những ý kiến của người khác.
4. Giảm bớt các mục trong chương trình để có nhiều thời gian hơn cho mỗi vấn đề. Lượng thời gian nhiều hơn không những cần thiết cho việc bàn bạc kỹ hơn mà còn có thể làm chậm lại tốc độ thảo luận nhằm phù hợp hơn với các thành viên kém nhanh nhạy trong nhóm.

Al cũng đã dự kiến cử một người làm nhiệm vụ quan sát tiến trình của một vài buổi họp để giúp anh đưa ra các ý kiến phản hồi về những cách ứng xử cụ thể nào đó liên quan đến việc tham gia đóng góp ý kiến. Liz, người quan sát tiến trình này, sẽ gặp gỡ với nhóm một hoặc hai lần trước khi có những thay

đổi để bắt đầu quá trình. Sau đó, cô sẽ đóng vai trò quan sát trong các cuộc họp liên tiếp với những nỗ lực nhằm khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến của tất cả mọi người.

Bước thứ 3 là bước rất khó. Mặc dù Al đã cố gắng thay đổi chỉ một vài những hành vi của mình thì anh cũng đang đi ngược lại những thói quen thường nhật của bản thân. Tuy nhiên, anh đã thực hiện được điều thứ nhất: không là người đầu tiên đưa ra ý kiến. Anh cũng chỉ nói bằng 1/3 số lần trước đây và sử dụng kỹ năng nghe có phân tích và suy xét. Những ghi chép lại của Liz cũng xác nhận những thay đổi này. Al ngạc nhiên khi thấy mình mệt mỏi và căng thẳng như thế nào sau buổi họp.

Hình 12-2. Các thành viên trong nhóm của Al được xác định trong bảng hệ thống tính cách



Bước 4: Đánh giá, được Liz chủ trì vào cuối buổi họp. Liz cho biết nói chung Al đã làm theo những gì anh đặt ra, song hầu hết mọi người vẫn không tham gia. Cuộc họp vẫn tồn tại những khoảng thời gian trống rất dài và khó chịu. Tất cả các thành viên tham dự đều công nhận buổi họp đó thật kinh khủng. Tuy nhiên, họ hy vọng rằng đó chỉ là một trong số ít những tình huống mà sự thay đổi các hành vi lại có xu hướng làm mọi việc trở nên tệ

hơn.

Cả nhóm quyết định sẽ tiếp tục sự thử nghiệm này thêm bốn lần nữa. Một trong những dấu hiệu đầu tiên cho thấy những nỗ lực của AI đã thành công khi một thành viên trong nhóm đã lên tiếng: “AI đã làm phần việc của mình rồi, giờ đến lượt chúng ta thay đổi”. Mỗi một người cam kết sẽ tự thay đổi một hoặc hai hành vi của mình trong buổi họp kế tiếp. Điều này được ghi lên một tấm bảng gắn trên tường vào đầu cuộc họp. Đến buổi họp thứ tư, cả nhóm đã có những bước tiến dài và không có dấu hiệu thụt lùi. Sự tham gia đóng góp ý kiến của các thành viên trong cuộc họp đã tăng lên hơn 70%, chất lượng các quyết định đưa ra cũng đã được cải thiện (theo đánh giá của AI), và công việc của họ cũng đã hiệu quả hơn trước.

Năm năm sau, AI tâm sự với chúng tôi: “Thời gian đó thật là khó khăn, nhưng những nỗ lực điều chỉnh hành vi của cả đội đã thu được những thành công rực rỡ. Bảy năm qua, chi nhánh của chúng tôi đã phát triển không ngừng. Cách hoạt động mới đã giúp chúng tôi đương đầu với những biến động và giúp đội ngũ nhân viên của chúng tôi sẵn sàng với những thách thức trong công việc.”

Do mỗi nhóm người không chỉ đơn thuần là sự tập hợp của các cá nhân, vì vậy điều chỉnh hành vi của mỗi cá nhân để phù hợp với cả nhóm là điều rất quan trọng. Khi bạn làm được điều này, những ý kiến của bạn sẽ bớt được sự mâu thuẫn với người khác. Không nghi ngờ gì nữa, sự linh hoạt của bạn chắc chắn sẽ nâng cao năng suất làm việc của cả nhóm.

Điều chỉnh theo một người và theo một nhiệm vụ được giao

Thỉnh thoảng sự điều chỉnh hành vi để phù hợp với đồng nghiệp có thể làm giảm hiệu quả làm việc của cả hai người. Dưới đây là một số lời chỉ dẫn mà theo chúng tôi rất hữu ích trong trường hợp việc điều chỉnh hành vi khác biệt so với yêu cầu của công việc.

- Đầu tiên, hãy xây dựng mối quan hệ thân thiện với đồng nghiệp bằng cách điều chỉnh hành vi của mình cho khớp với họ.
- Trong quá trình này, không nên có những hành vi làm ảnh hưởng đến công việc.
- Khi mối quan hệ thân thiện đã được xác lập, hãy điều chỉnh cho phù hợp với nhiệm vụ được giao.
- Khi cần thiết, hãy biết dung hòa giữa hai sự điều chỉnh: với đồng nghiệp và với công việc.

Sau đây là một câu chuyện diễn ra thực tế trong đời thường. Tony, một mẫu người ôn hòa được phân công thực hiện một dự án với Shelly, một người thuộc tuýp thích thể hiện. Trước đây, họ đã từng cộng tác với nhau trong hai dự án và cả hai lần, họ đều không hòa hợp. Sau khi biết về lý thuyết “phong cách con người”, Tony thấy rằng hầu hết vấn đề là do họ có những cách làm việc khác nhau. Lần này, anh quyết định sẽ cải thiện mối quan hệ giữa họ bằng cách điều chỉnh mình cho phù hợp với Shelly. Dự án mà họ sẽ thực hiện là về việc kiểm tra chi tiết một khối lượng lớn thông tin về các xu hướng mua sắm của khách hàng. Việc nghiên cứu các dữ liệu chi tiết không phải là sở trường của người ôn hòa, nhưng hơn bất kỳ tuýp người nào khác, người thích thể hiện là người ít phù hợp nhất. (Xem Hình 12-3). Tony cho rằng anh đang lâm vào một tình huống tiến thoái lưỡng nan. Anh sợ rằng nếu như mình thay đổi cách làm việc cho giống với đồng nghiệp thì dự án sẽ thất bại, còn nếu anh làm theo những gì công việc yêu cầu thì mối quan hệ nơi công sở của anh với Shelly sẽ ngày càng tồi tệ.

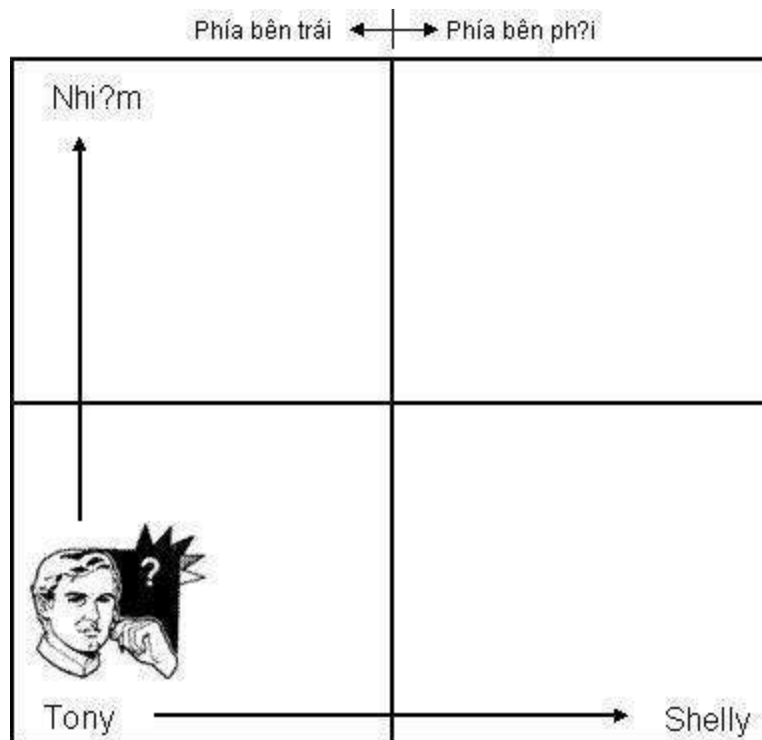
Dưới đây là những gì Tony đã tiến hành để vừa hoàn thành dự án rất thành công vừa cải thiện được mối quan hệ với Shelly. Trong mỗi giai đoạn làm việc với nhau, Tony đều giữ cho tốc độ của mình và của Shelly ngang bằng nhau. Anh quyết tâm điều chỉnh theo một số đặc điểm trong tính cách của Shelly mà có tác động tốt hoặc chí ít thì cũng không làm ảnh hưởng đến công việc chung của hai người. Anh quyết định rằng để điều chỉnh tính cách của mình theo Shelly, anh sẽ phải tăng tốc độ nói năng, đi lại, ra quyết định và cởi mở hơn trong việc trình bày ý kiến. Anh cũng sẽ tránh tình trạng quá tập

trung vào cái tổng thể mà quên đi các chi tiết. Mặc dù đặc điểm này có thể rất có ích trong một số trường hợp nhưng lại có thể gây ra tổn thất rất lớn cho dự án lần này.

Một khi mối quan hệ thân thiện với Shelly đã được thiết lập, Tony bắt đầu điều chỉnh theo công việc. Anh biết rằng họ cần phải có một hệ thống phân tích các dữ liệu tổng quát hiệu quả. Do đây không phải là sở trường của cả Tony lẫn Shelly, anh đã gợi ý rằng họ nên nhờ một đồng nghiệp giỏi về khả năng phân tích hướng dẫn họ. Sau khi hệ thống đã được thiết lập, ngày nào Tony và Shelly cũng phải làm đi làm lại cái công việc là nhập các dữ liệu của khách hàng. Và ngay sau đó, có thể đoán ngay được là Shelly đã cảm thấy chán ngấy công việc tẻ mẫn và lặp đi lặp lại này. Khi Shelly bắt đầu bị ảnh hưởng bởi sự nhàm chán đơn điệu của công việc, Tony nhận ra anh cần phải điều chỉnh một lần nữa để phù hợp hơn với đồng nghiệp. Ngoài việc trở nên cởi mở và quả quyết hơn trong các hành động của mình và tăng tốc độ nói và làm việc của mình lên, Tony còn tìm cách làm quen với tính cách của Shelly. Anh thường kể một vài câu chuyện vui, đó cũng là cách giúp anh thư giãn. Anh cũng tìm ra những cách khác khiến công việc trở nên dễ chịu hơn. Do đây không phải là thói quen của anh và Tony cũng khá vất vả trong vai trò mới này nên anh đã quyết định giảm bớt những nỗ lực này vì Shelly cũng đã cảm thấy thoải mái với anh và với công việc của họ. Khi nào thấy cần thiết, anh đều thực hiện những thay đổi cho phù hợp với Shelly. Nếu không, anh sẽ chỉ tập trung chủ yếu vào công việc xử lý dữ liệu.

Tony đã rất vất vả trong việc điều chỉnh bản thân cho phù hợp với bạn đồng nghiệp và dự án của họ. Song, anh nghĩ rằng những kết quả thu được sẽ là một minh chứng cho những nỗ lực đó. Dự án đó đã thành công rực rỡ và mối quan hệ của họ trở nên khăng khít hơn bao giờ hết. Theo Tony, “Dự án lần này thành công vượt xa hai dự án trước, hai dự án trước đều làm cho tôi và Shelly cảm thấy căng thẳng và khó chịu với nhau”. Tony nhận thấy dần dần anh rất “nghe” trong việc điều chỉnh mình để phù hợp với Shelly, và với những dự án sau, anh đã tốn ít công sức hơn cho việc này. Do mối quan hệ ngày càng thân mật hơn, Shelly đã vui vẻ đón nhận cách làm việc của Tony.

Hình 12-3. Những gì công việc yêu cầu có thể rất khác so với những gì cần thiết trong việc điều chỉnh hành vi của bạn cho phù hợp với đồng nghiệp của bạn



Khi bạn không thể xác định một người thuộc tính cách nào

Có những lúc bạn muốn điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với người khác nhưng lại gặp khó khăn trong việc xác định tính cách của họ. Vậy bạn sẽ làm thế nào?

Thậm chí cả khi bạn không biết được người đó thuộc loại tính cách nào, bạn vẫn có thể định vị được họ bằng một trong hai thước đo cơ bản của các hành vi do các kiểu tính cách qui định: sự quyết đoán và khả năng phản ứng. Miguel, một người thuộc tuýp ôn hòa muốn điều chỉnh bản thân cho phù hợp với Krystal, đồng nghiệp của anh nhưng anh không thể xác định được Krystal thuộc loại tính cách nào. Mặc dù anh biết rõ rằng cô quyết đoán hơn anh. Điều này đã giúp anh rất nhiều trong sự điều chỉnh này. Anh có thể sẽ phải tăng tốc độ lên một chút, đưa ra ý kiến chắc chắn hơn hoặc thử tất cả các cách để giúp cho anh có thể trở nên quyết đoán hơn.

Nhiều lúc khi bạn không thể xác định được một người thuộc loại tính cách nào, hãy đặt anh ấy/cô ấy vào một trong các vòng tròn trung tâm nhỏ của hệ thống. Nếu bạn cũng ở một trong các vòng tròn trung tâm đó, có thể bạn không cần phải điều chỉnh tính cách của mình theo người ở gần bạn trên sơ đồ. Nếu bạn ở một trong những vòng tròn bên ngoài, hãy điều chỉnh bản thân cho phù hợp với những người ở giữa. Sau đây là một số điều giúp bạn trong trường hợp bạn không chắc chắn lắm về tính cách của một người nào đó.

- Hãy giảm bớt một số hành vi ở mức độ thái quá của bạn, như đã nêu trong §11.
- Nếu bạn thấy rằng người đó đang căng thẳng, hãy đoán xem những hành vi nào của bạn gây ra điều đó và hãy thay đổi chúng trong một thời gian.
- Hãy làm ngược lại với những gì mà bạn thường làm. Vì vậy, nếu bạn ít nói và khiêm tốn, hãy tạm thời nói to hơn, nhiều hơn và quyết đoán hơn. Nếu bạn đã rất mạnh mẽ rồi thì hãy giảm đi một chút và hãy san sẻ trách nhiệm cho những người khác nhiều hơn.

Nếu bạn dễ nổi nóng thì hãy bình tĩnh hơn. Hoặc nếu bạn thường giấu giếm những cảm xúc của mình thì hãy thể hiện chúng ra ngoài nhiều hơn nữa. Làm ngược lại những gì bạn thường làm là một phương pháp rất hữu ích khi: 1. Mỗi quan hệ trở nên đặc biệt căng thẳng. 2. Bạn không mấy thành công trong những nỗ lực khác nhằm hợp tác tốt hơn trong công việc với đồng nghiệp.

Đối với người có cùng tính cách với bạn

Từ đầu cuốn sách đến giờ chúng tôi đã chỉ ra rằng sự khác biệt về cá tính thường gây ra sự căng thẳng trong quan hệ giữa người với người. Song, sự tương đồng trong tính cách cũng có thể trở thành nguyên nhân của những va chạm nếu không được xử lý đúng đắn.

Một vài năm trước, chúng tôi chứng kiến một câu chuyện tương tự kéo dài ròng rã trên kênh truyền hình của cả nước. Tổng thống Mỹ Nixon, thuộc tuýp người năng động đang giữ chức trong Nhà Trắng còn Dan Rather, một người cũng thuộc tuýp người năng động làm Chủ tịch Tập đoàn CBS. Tại các cuộc họp báo, mỗi khi hai người này bất đồng quan điểm là lại nổ ra những cuộc tranh cãi. Mỗi quan hệ của họ trở nên tồi tệ đến mức các cuộc xung đột giữa họ đôi khi còn được khai thác và đưa tin rộng rãi hơn cả các vấn đề thực sự được bàn bạc trong các cuộc họp. Sự thù địch của Nixon với tuýp người năng động như Rather có thể dễ thấy qua việc Nhà Trắng xếp Rather vào danh sách một trong những nhân vật khét tiếng nhất.

Tất nhiên, chúng tôi không nói rằng nguyên nhân duy nhất gây nên sự xung đột giữa Nixon và Rather là do những nét tương đồng trong tính cách của họ. Nhưng sự bất hòa đó mang những điểm đặc trưng cho cách mà những người năng động, trong những trường hợp xấu nhất, xích mích với nhau.

Ví dụ, khi xảy ra những va chạm giữa hai người năng động thì đó là do họ quá quả quyết và tự tin. Cách giải quyết ở đây là hãy biết lắng nghe nhiều hơn, đưa ra những ý kiến mở và tránh ép buộc người khác không cần thiết. Khi giữa hai người thích thể hiện có xích mích, thường thì vấn đề cũng tương tự như vậy. Khi sự quả quyết lên đến mức độ quá cao: hãy áp dụng phương pháp giống như chúng tôi đã đề cập ở trên: hãy biết lắng nghe nhiều hơn, đưa ra những ý kiến mở và cố gắng không ép buộc người khác nếu không cần thiết. Hơn bất kỳ tuýp người nào, người thích thể hiện luôn muốn mình nổi bật. Nếu cuộc xích mích chỉ là do ai sẽ là trung tâm, một trong các bên hãy tạm thời nhường bước.

Khi những người ôn hòa bực tức với nhau, thường vấn đề là một người luôn ngồi ở ghế sau, đợi người khác ra quyết định. Vì không ai chịu dẫn đầu, sẽ chẳng có động lực, chẳng có tiến bộ hay thành quả nào hết. Giải pháp đưa ra là một người hãy đứng ra lãnh đạo, định hướng mục tiêu, trọng tâm của hành động và đưa ra quyết định. Khi những người nặng về óc phân tích trở nên bất hòa, có thể đó là do họ đã không quyết đoán hoặc quá cầu toàn đến mức họ lờ hờ hết lần này sang lần khác. Sau khi bị thúc giục, họ có thể nổi

cầu với nhau nhiều hơn. Cách giải quyết ở đây là phải quyết đoán cũng như thực tế hơn để biết những gì là cần thiết. Một vấn đề khác mà những người nặng về óc phân tích có thể gặp nhiều hơn ở các nhóm khác là họ luôn muốn mình phải đúng. Nếu trường hợp này xảy ra, hãy biết lắng nghe nhiều hơn, đưa ra các ý kiến mở và cố gắng tạo ra một quan điểm chung cho vấn đề đang được bàn bạc.

Một phương án chung cho bạn khi có những bất hòa xảy ra giữa bạn và người có cùng tính cách với bạn là hãy điều chỉnh hành vi của bạn theo những người ở góc đối diện của sơ đồ.

Người năng động: Điều chỉnh về phía người ôn hòa.

Người thích thể hiện: Điều chỉnh về phía người nặng về óc phân tích.

Người ôn hòa: Điều chỉnh về phía người năng động.

Người nặng về óc phân tích: Điều chỉnh về phía người thích thể hiện.

Trong chương này, chúng tôi đã trình bày với bạn cách làm thế nào để áp dụng phương pháp điều chỉnh tính cách vào những tình huống đặc biệt và đối với một số loại mối quan hệ nhất định. Khi bạn đưa lý thuyết “phong cách con người” vào trong cuộc sống, chắc chắn bạn sẽ thấy được những ứng dụng quan trọng của nó vào những việc như: khen ngợi thành tích làm việc, giao nhiệm vụ, huấn luyện, đặt ra các mục tiêu, lên kế hoạch, quản lý thời gian, đọc và viết thư điện tử, gửi thư thoại, v.v... Chúng tôi cũng nhận thấy rằng khái niệm “Phong cách con người” giúp chúng ta tìm ra các giải pháp cải thiện được hầu như tất cả các mặt trong cuộc sống bận rộn công việc của mình. Nó cũng rất hữu ích cho tình bạn cũng như các mối quan hệ khác trong gia đình.

§13

Ba phương pháp để tạo lập được những mối quan hệ tốt

Có những lúc chúng tôi cảm thấy rất bối rối. Từng là những giảng viên rất tâm huyết với vấn đề điều chỉnh tính cách con người nhiều năm nay, chúng tôi đã chứng kiến những bước chuyển biến đáng kể trong các mối quan hệ công sở nhờ có phương pháp này. Nhiều người tâm sự với chúng tôi về những thành công không ngờ mà họ đã đạt được trong việc cải thiện những mối quan hệ rất căng thẳng trong công việc trước đây. Một số người khác thì cho chúng tôi biết về những khác biệt rõ rệt mà việc điều chỉnh tính cách đem lại cho những mối quan hệ của họ với người bạn đời và con cái của họ. Vậy, rõ ràng việc điều chỉnh tính cách là một phương pháp rất hiệu quả.

Điều làm chúng tôi thấy khó hiểu là một số người rất thuần thực trong việc điều chỉnh tính cách lại không thành công trong việc cải thiện những mối quan hệ của họ với những người khác. Ngay lập tức, chúng tôi tiến hành khảo sát về vấn đề này.

Và đây là kết quả chúng tôi đã tìm ra. Mặc dù việc điều chỉnh tính cách là một cách rất hữu hiệu trong việc làm giảm sự khác biệt trong cá tính của mọi người nhưng chỉ có nó thôi thì chưa đủ cho một mối quan hệ tốt phát triển.

Qua việc khảo sát lại lần này, chúng tôi thấy có hàng loạt các nhân tố khác chi phối lên các mối quan hệ. Việc đối xử hầu như theo cách mà họ muốn là rất quan trọng. Đó chính là nền tảng cho những mối quan hệ bền vững. Để đạt được kết quả như mong muốn, việc điều chỉnh tính cách hay bất kỳ phương pháp nào nhằm cải thiện các mối quan hệ đều phải dựa trên cơ sở này.

Nền tảng cho những mối quan hệ thân thiện

Nguyên tắc vàng chính là sự kết hợp khéo léo những tinh hoa trong các cách đối nhân xử thế trong xã hội từ xưa đến nay. Ví dụ, Hillel, một học giả người Do Thái sống ở thế kỉ thứ nhất, đã giải quyết được vấn đề cơ bản cho dân tộc mình. Vào thời điểm đó, những người Do Thái ngoan đạo đã phải gồng mình theo 613 điều răn mà chỉ có 248 điều là tích cực còn 365 điều thì hết sức vô lý. Chỉ riêng phải ghi nhớ tất cả những điều này đã là một việc không thể đối với một người bình thường chứ đừng nói gì đến việc phải tuân theo chúng. Hillel đã đưa ra phương án giải quyết là tổng kết tất cả các điều răn đó trong một câu: “Điều gì mình không muốn thì cũng đừng làm với người khác. Đây là nội dung chính của tất cả các điều răn. Tất cả những điều còn lại chỉ là sự minh họa cho phương châm này mà thôi.”

Nguyên tắc này đặc biệt rất hữu ích cho những quốc gia đa văn hóa. Thực ra, nguyên tắc vàng này có thể dễ dàng nhận thấy trong các sách giáo lý của tất cả các loại tôn giáo lớn trên thế giới.

Phật giáo: Đừng làm tổn thương người khác theo cái cách mà bạn thấy rằng nó cũng có thể khiến bạn bị tổn thương. (*Udana-Varga*, 5, trang 18)

Đạo Bà La Môn: Đây là một câu tóm tắt bốn phận của con người: Điều gì làm bạn tổn thương thì hãy đừng làm với người khác. (*Sử thi Mahabharata*, 5, 1517)

Đạo Thiên Chúa: Hãy đối xử với người khác theo các mà họ đã đối xử với mình, bởi đây chính là điều răn của các Đấng Tối cao. (Matthew 7:12 và Luke 6:31)

Đạo Khổng Tử: Đây là câu châm ngôn về lòng yêu thương con người: Đừng đối xử với người khác theo cách mà bạn không muốn họ đối xử với mình. (*Kỷ sở bất dục vật thi ư nhân*, Luận ngữ, 15, 23)

Đạo Hồi: Không ai có được đức tin cho đến khi anh mong cho anh em mình những điều mà anh cũng mong cho chính mình. (*Sunnah*)

Đạo Lão: Hãy coi những thành công của bạn như chính thành công của mình và những mất mát của bạn là những mất mát của bản thân. (*Đạo Đức Kinh*)

Đạo thờ Lửa: Con người có một tính thiện rất đáng quý: Những gì không tốt cho mình thì cũng tránh không làm với người khác. (*Dadistan-i-dinik*, 94, 5)

Một điều đáng chú ý nữa là các dân tộc với những nền văn hóa khác nhau

đều có quan niệm chung cơ bản về việc đối nhân xử thế. Bạn sẽ thấy Quy tắc vàng cũng là lời khuyên răn về cách cư xử chung cho cả loài người.

Mặc dù vậy, nhiều người lo ngại rằng liệu những lời giáo huấn từ ngày xưa có phù hợp trong môi trường kinh doanh rất khốc liệt như ngày nay không? May thay, điều này đã được thử nghiệm trong nhiều môi trường sản xuất công nghiệp và có những kết quả rất khả quan. J.C Penny, nhà sáng lập ra dây chuyền các đại lý bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, đã đề ra nguyên lý sau và coi nó như phương châm hoạt động của công ty ông. Ông vui vẻ khẳng định rằng: “Quy tắc vàng vẫn rất có giá trị”. Tư tưởng triết học của các ngành công nghiệp Worthington được gói gọn trong một câu: “Chúng tôi đối xử với các khách hàng, nhân viên, các nhà đầu tư và nhà cung cấp theo cái cách mà chúng tôi muốn họ đối xử lại với mình”. Tổng giám đốc của Tập đoàn Marion Laboratories, Ewing Kauffman, đã lập ra các công ty dược có tốc độ phát triển chóng mặt nhất và đem lại nhiều lợi nhuận nhất chỉ bằng cách áp dụng triệt để Quy tắc vàng này. Khi được hỏi tại sao ông lại áp dụng Quy tắc vàng này vào việc quản lý công ty, ông cho biết: “Bởi vì đó là một cách làm rất tốt trong kinh doanh”. Tương tự, thành công của hãng mỹ phẩm của Mary Kay Ash trong hai thập kỷ đầu phát triển của nó đã làm kinh ngạc biết bao nhiều chuyên gia phân tích kinh tế và những đối thủ cạnh tranh. Bà đã điều hành tập đoàn nổi tiếng của mình bằng những gì mà bà cho là Quy tắc vàng trong quản lý. Vì vậy, lời chỉ dẫn này – một trong những quy tắc cổ xưa nhất và được biết tới nhiều nhất trong các cách đối nhân xử thế vẫn có tác dụng rất lớn trong thế giới kinh doanh hết sức phức tạp hiện nay.

Hầu hết mọi người muốn được đối xử như thế nào?

Để hiểu rõ hơn trong việc nên áp dụng Quy tắc vàng vào những mối quan hệ nơi công sở hiện nay ra sao, chúng tôi đã lấy ý kiến của hàng trăm vị khách mời tham gia trong các hội thảo bàn về Phong cách con người để tìm ra đáp án cho câu hỏi họ muốn được đối xử như thế nào?

Chúng tôi đã rất ngạc nhiên khi biết rằng trong tất cả các diễn đàn đó, họ thường đưa ra ba đáp án chung, và đây đều là những câu trả lời ngay lập tức của họ. Họ muốn được đối xử với:

- Sự tôn trọng
- Sự công bằng
- Sự trung thực.

Sau đó, chúng tôi quan sát các vị lãnh đạo, những người tiêu biểu trong việc tạo lập được những mối quan hệ bền vững trong kinh doanh. Chúng tôi thấy rằng họ đều có cả ba phẩm chất này trong cách giao tiếp ứng xử với người khác. Ngược lại, những vị giám đốc gặp rắc rối trong những mối quan hệ nơi công sở thường thiếu ít nhất một trong ba điều nói trên. Trong các cuộc hội thảo chúng tôi bắt đầu nhấn mạnh tầm quan trọng của những phẩm chất trên, và các thành viên tham gia đều thấy rằng đây là chìa khóa cho sự tiếp xúc, giao tế nơi công sở, đặc biệt là đối với những mối quan hệ đang tiến triển.

Chúng tôi đã tiến hành tìm hiểu thế nào là công bằng, trung thực và tôn trọng trong những mối quan hệ của con người. Và đây là kết quả.

Tôn trọng

Sự tôn trọng đóng một vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng những mối quan hệ bền vững. Có lẽ đó cũng là lý do tại sao nhiều ông chủ thành đạt của các tập đoàn lớn đều nói rằng: Tôn trọng người khác cũng là một ngành kinh doanh đem lại nhiều lợi nhuận. Thomas Watson (con), Tổng giám đốc IBM, giải thích “Phương pháp quản lý con người của IBM được thực hiện trên một đức tin đơn giản rằng: nếu chúng ta tôn trọng tất cả mọi người và giúp họ tự tôn trọng chính mình thì công ty chắc chắn sẽ làm ăn phát đạt”.

Sự tôn trọng được dựa trên một thực tế là: mỗi cá nhân, trên hết đều là một con người. Sự tôn trọng được thể hiện qua việc không gièm pha nói xấu người khác và tạo cho họ sự thoải mái dễ chịu ở mức độ cao nhất, sự tôn trọng chính là vỏ ngoài của lòng tốt.

Bởi vì mỗi cá nhân đều là một con người

Thỉnh thoảng mọi người cảm thấy ngạc nhiên trước đề nghị hãy thể hiện sự kính trọng với những người họ làm việc cùng. Ví dụ, họ có thể phản ứng kiểu như: “Một người phải thế nào mới được tôi tôn trọng chứ?”. Do một số ít người luôn sống theo những tiêu chuẩn khắt khe nên hầu hết những người họ quen biết đều không được họ coi trọng. Những người không đạt được những phẩm chất mà họ yêu cầu thường bị họ phớt lờ. Thậm chí, họ còn có thái độ khinh thường, dè bủ chỉ bởi vì trên hết, “Họ không xứng đáng nhận được sự tôn trọng của tôi”.

Sự tôn trọng mà chúng ta đang nhắc đến ở đây không liên quan gì tới năng lực giỏi hay kém. Nó không giống như việc xứng đáng được nhận phần thưởng. Sự tôn trọng được dành cho một ai đó đơn giản chỉ vì anh ấy hoặc cô ấy là một con người.

Trong thời buổi này, trình độ năng lực của một con người là rất quan trọng. Khả năng yếu kém trong công việc cần phải được khắc phục. Nếu việc khắc phục và đào tạo không cải thiện được tình hình thì anh sẽ bị cho thôi việc. Tuy nhiên, trong những cuộc nói chuyện rất tế nhị về vấn đề này, việc đối xử với nhân viên vẫn cần có sự tôn trọng.

Cách không làm mất mặt người khác trong giao tiếp

Tôn trọng hoặc không tôn trọng người khác được thể hiện trong cách chúng ta nói chuyện với người khác. Chẳng có gì lạ nếu ai đó cảm thấy bị coi khinh bởi cách nói của người khác với họ. Trong cuốn *Thư ký tối mật* của tác giả T.S Eliot, Elizabeth đã tâm sự với chồng:

“Thật kỳ lạ, Claude ạ, nhưng đây là lần đầu tiên em nói chuyện với anh mà không cảm thấy mình là một kẻ ngốc. Lúc nào anh cũng làm cho em cảm thấy rằng em là người không đáng được nói chuyện.”

Claude đáp lời:

“Còn em thì lúc nào cũng cho anh cái cảm giác rằng những gì mà em quan tâm luôn nằm ngoài cuộc nói chuyện của chúng ta.”

Tình trạng mà Elizabeth và Claude gặp phải xảy ra thường xuyên nơi công sở. Một số cách nói chuyện và lắng nghe thể hiện sự tôn trọng, những cách khác lại không. Khi một người nào đó đang nói, hãy tôn trọng anh ấy hoặc cô ấy bằng cách hoàn toàn tập trung chú ý lắng nghe.

Khi giao tiếp bằng lời, bạn nên ăn nói hòa nhã chứ không nên có thái độ của kẻ bề trên. Người đặc biệt linh hoạt có thể thể hiện sự không đồng tình của mình mà vẫn tỏ ra tôn trọng người khác cũng như ý kiến của họ.

Có thái độ đúng mực

Những gì mà mọi người quan niệm về thái độ đúng mực thực ra là những quy tắc ứng xử có văn hóa – thông thường đây là những cách được mọi người công nhận. Bằng cách định nghĩa thế nào là có thái độ đúng đắn trong nhiều tình huống, những quy tắc ứng xử có văn hóa này giúp chúng ta giao tiếp dễ dàng và hiệu quả hơn. Khi chúng ta chào hỏi đồng nghiệp vào buổi sáng, chúng ta không cần phải đau đầu suy nghĩ xem nên nói hoặc làm gì. Chúng ta chỉ cần nói rất bình thường: “Hôm nay cô thế nào, Michelle?” Cô ấy sẽ biết rằng bạn không tìm kiếm một bản tường trình chuyên ngành y khoa hay những báo cáo về tâm trạng hiện tại của mình. “Tôi ổn. Thế còn anh?” là tất cả những gì cô ấy cần nói. Không cần phải hỏi han quá nhiều – chỉ là một cách dễ chịu để bắt đầu một ngày mới. Những quy tắc ứng xử có văn hóa này là một điều kiện tiên quyết cho những cách cư xử trong xã hội.

Không có những nhất trí trong giao tiếp, chúng ta sẽ không thể điều hành một tập đoàn hay các loại hình tổ chức khác. Những quy tắc ứng xử có văn hóa này quan trọng hơn chúng ta nghĩ rất nhiều khi chúng ta được dạy hãy biết nói lời cảm ơn cô Harriet vì món quà sinh nhật của cô.

Các quy tắc ứng xử có văn hóa bảo đảm an toàn hơn cho các giao tiếp dưới góc độ tâm lý – một nguyên nhân khác của việc tại sao những cách cư xử đúng đắn lại rất quan trọng. Các nhà tâm lý học đã khám phá ra rằng con người rất dễ bị tổn thương về mặt tâm lý.

Bạn có thể hiểu rõ điều này bằng chính những kinh nghiệm từ bản thân. Kể cả đối với những người với cái tôi rất lớn cũng có thể cảm thấy bị coi thường, coi nhẹ, bị bỏ mặc, bị người khác từ chối hoặc ghét bỏ. Chẳng cần phải nói thì ai cũng biết những cảm giác này tồi tệ hoặc có ảnh hưởng nghiêm trọng tới năng suất công việc như thế nào rồi.

Tiến sĩ Edgar Schein, một nhà tâm lý học tổ chức, cho chúng tôi biết rằng khi bạn thử nghiệm những quy tắc ứng xử có văn hóa này trong giao tiếp ngoài xã hội, bạn sẽ thấy rằng chức năng chính của chúng là để bảo vệ con người khỏi bị tổn thương. Quan sát những mặt tốt của xã hội làm người ta cảm thấy an toàn về mặt tình cảm. Jonathan Swift, tác giả cuốn *Những cuộc phiêu lưu của Gulliver* lưu ý rằng “Thái độ cư xử đúng mực là một nghệ thuật tạo cho người khác cảm thấy dễ chịu khi nói chuyện cùng. Bất kỳ ai làm cho ít người cảm thấy khó chịu nhất chính là người có cách cư xử tuyệt vời nhất.”

Tóm lại khi một người cư xử khiếm nhã với người khác thì người kia sẽ cảm thấy không thoải mái và bị tổn thương về mặt tình cảm. Nếu điều này

xảy ra thường xuyên, bạn có thể đánh cá rằng người đã bị đối xử không ra gì sẽ không bao giờ giúp người đã cư xử khiếm nhã với họ kia thành công cả. Đó là lý do tại sao cách cư xử thô lỗ là một ngành kinh doanh không có lãi.

Vỏ ngoài của lòng tốt

Tất nhiên, đúng là có một vài hành vi của con người làm mất đi mặt tích cực của những quy tắc ứng xử này. Theo như kết quả quan sát của tác giả Dorothy Parker, “Những người quá thuần thực trong các nghi thức xã giao, gần như không bao giờ mắc sai lầm thường tạo ra sự nhàm chán. Khi một người cư xử khéo léo giả tạo thì không bao giờ có được những mối quan hệ chân thành với người khác”.

Tinh thần phía sau một hành động thường thể hiện rất rõ trong cách cư xử. Có sự khác biệt lớn giữa việc chỉ lịch sự không thôi và tốt bụng thực sự. Sự tốt bụng là sự kết hợp giữa việc nhận thức về các quy tắc ứng xử ngoài xã hội với sự quan tâm thật sự đến những cảm giác của người khác. Đó là một cách rất nhạy cảm và sáng tạo để thể hiện lòng tốt trong cuộc sống. Thái độ đối xử tôn trọng và chân thành với người khác chính là biểu hiện bề ngoài của lòng tốt.

Sự công bằng

Khi chúng tôi hỏi những người khác rằng họ muốn được đối xử như thế nào thì “được đối xử công bằng” thường là câu trả lời đầu tiên của họ. Đối xử với người khác công bằng là hành động vô tư và không có thành kiến đối với họ.

Không may là những người có thiện chí không phải lúc nào cũng đồng tình với định nghĩa thế nào là công bằng. Khái niệm này thường bị hoàn cảnh chi phối. Những người có đạo đức có thể sẽ phản đối về một mức lương ngang nhau giữa một người là nhân viên, một người là giám đốc trong cùng một công ty.

Mặc dù không có cách nào để quyết định xem thế nào là tuyệt đối công bằng trong mọi tình huống, hai câu hỏi dưới đây có thể giúp bạn cư xử công bằng, hợp lý khi bạn giao tiếp với người khác. Thứ nhất, hãy thử hỏi bản thân xem bạn có đang tiến hành phương pháp “cả hai bên đều có lợi” hay không. Trong hầu hết các tình huống, ai cũng muốn giành phần thắng là một ước nguyện chính đáng. Nhưng một điều thường được thừa nhận là: nếu người này thắng, người kia ắt phải thua. Phương pháp cả hai bên đều có lợi yêu cầu một sự thay đổi trong tư duy. Thay vì tôi hoặc bạn, sẽ là tôi và bạn. Người nào áp dụng phương pháp này đã làm cho tất cả các bên đều không bị thua

thiệt.

Sau khi đã nghĩ ra phương pháp này rồi, bạn có thể kiểm tra sự công bằng của nó bằng việc tự hỏi bản thân một câu hỏi khác. Immanuel Kant, một nhà triết học và đạo đức học người Đức, đã dạy chúng ta cách kiểm tra hành vi của mình với câu hỏi: “Tôi có sẵn sàng là khách thể của những hành động của tôi không?”

Giả dụ khi bạn biết được thế nào là công bằng trong một tình huống, bạn sẽ phải hành động theo nó. Thường thì điều này không dễ bởi vì nó có nghĩa là quyền lợi của bản thân hoặc của một tổ chức mà bạn đang làm việc cho có thể bị giảm sút. Cuối cùng sự công bằng đồng nghĩa với việc vô tư, không thiên vị khi bạn có thể vơ lấy cái lợi cho bản thân.

Tuy nhiên, bất chấp những thách thức và khó khăn đó, một vài người vẫn nổi tiếng là công bằng thậm chí trong những tình huống rất khó xử. Tiêu biểu là Jock Conlan, một cầu thủ bóng chày của đội White Sox của Chicago. Năm 1935, trong một trận đấu với đội St. Louis Browns, trọng tài chính bị ngất do kiệt sức vì trời nóng quá. Cả hai đội đã đồng ý cử Conlan làm trọng tài cho thời gian còn lại của trận đấu. Và anh đã thực hiện ngay nhiệm vụ, trên mình vẫn mang sắc phục của đội White Sox.

Những mối quan hệ tốt được tạo lập bằng cách đối xử với những người khác công bằng. Điều này đồng nghĩa với việc áp dụng phương pháp cả hai bên đều có lợi và bảo đảm rằng cán cân công lý không bị nghiêng về phía bạn không công bằng. Nó cũng đòi hỏi sự vô tư khi phải dẫn đo đứng trước những quyết định rất khó xử.

Sự trung thực

Sự trung thực không phải là điều tự nhiên mà có. Nó là thành quả của việc tu dưỡng đạo đức nghiêm khắc. George Washington từng nói: “Tôi hy vọng rằng tôi sẽ luôn có được sự kiên định và phẩm chất tốt để luôn gìn giữ được điều mà tôi cho là bất kỳ ai dù ở địa vị nào cũng đều mong muốn, đó là đức tính của một con người trung thực”.

Một trong những vị Tổng thống được kính trọng nhất của Mỹ, Tổng thống Abraham Lincoln, đã được mọi người gọi là “Abe trung thực”. Sự trung thực là một tố chất quan trọng góp phần tạo nên khả năng lãnh đạo.

Những người trung thực luôn thực hiện ba điều sau: Thứ nhất, họ kiên quyết không đưa ra những lời bịa đặt. Họ không nói dối. Họ không thêm thắt các sự kiện. Họ không bẻ cong sự thật về phía có lợi cho họ. Họ không nói:

“Kế hoạch vẫn đang tiến triển tốt” khi kế hoạch đó đang gặp trục trặc. Họ không nói: “công việc của anh đang được bảo đảm” khi họ biết anh ta có thể bị mất việc bất kỳ lúc nào. Khi người trung thực nói ra điều gì là họ đã rất chắc chắn về điều đó rồi.

Thứ hai, những người ngay thẳng không bao giờ cất giữ những thông tin quan trọng. Họ không giấu giếm sếp họ các vấn đề bằng sự im lặng. Họ đưa ra các phản hồi kịp thời đối với các nhân viên của họ. Nhiều người cũng căm ghét sự dối trá nhưng cũng chưa trung thực bởi vì, do rất nhiều lý do, họ sẽ không tiết lộ những thông tin có ý nghĩa quan trọng với sự thành công của người khác.

Những người trung thực thẳng thắn nói ra sự thực cho dù làm vậy có thể họ sẽ gặp bất lợi. Hành động này nghe có vẻ ngờ nghệch hơn là trung thực. Song, chúng ta đang nói về sự trung thực công tâm của một con người dù biết nếu nói ra sự thật có thể sẽ phải chịu những hậu quả xấu nhưng họ vẫn làm.

Cuối cùng, những người trung thực thật sự luôn là chính mình. Họ không cố tỏ ra là người khác. Họ không ra vẻ ta đây. Tóm lại, chúng tôi dùng một câu nói rất phổ biến vào một vài thập kỷ trước đây: “Những gì bạn thấy là những gì bạn có”. (Có nghĩa là nếu bạn thấy họ bề ngoài như thế nào thì quả thực họ đúng là như vậy.)

Đức Giáo hoàng John XXIII đã luôn nhận được tình cảm ấm áp của những người dân thuộc mọi tôn giáo, một phần bởi vì ông rất thực tế và không bao giờ sống giả dối. Là con của một gia đình nông dân nghèo, ông không bao giờ cố gắng che giấu xuất thân thấp kém của mình. Sau khi được bổ nhiệm làm Đức Giáo hoàng, việc đầu tiên mà ông làm là đến thăm Regina Coeli, một nhà tù lớn ở thành Rome. Trong khi cầu nguyện cho các tù nhân, ông nói rằng lần cuối ông có mặt ở nhà tù là lúc vào thăm anh họ mình. Ông không bao giờ giả vờ là một vị Thánh sau những ô cửa kính màu trong nhà thờ. Ông được nhân dân mọi nơi ưa chuộng bởi vì một điều hiếm có là ông đã để cho cả thế giới nhìn thấy con người thực, không tô vẽ của mình. Các tờ báo thường miêu tả Đức Giáo hoàng John XXIII là một con người chân thực, không mang mặt nạ hay che giấu bản thân bao giờ.

Một vài người rất trung thực nhưng lại tỏ ra không tôn trọng người khác. Tuy nhiên, một con người thực sự linh hoạt khi đối xử với người khác tôn trọng mà vẫn đảm bảo được sự trung thực của mình. Người làm được điều này xuất sắc là Roger William, người sáng lập Rhode Islands và là một trong những người tích cực nhất lên tiếng bênh vực cho quyền tự do tôn giáo ở các

thuộc địa ở Mỹ. Là người ủng hộ mạnh mẽ cho tự do và công lý, William kêu gọi và đòi hỏi sự đối xử công bằng hơn với người thổ dân da đỏ ở Mỹ. Ông cũng lên tiếng chỉ trích mạnh mẽ việc khủng bố tôn giáo ở đây. Trong những lá thư gửi tới những kẻ không cùng chiến tuyến, bao giờ ông cũng xác định rõ quan điểm của mình, sau đó ông chúc họ sức khỏe và bày tỏ mong muốn rằng những thông điệp của Chúa sẽ đến được với tất cả mọi người. Một nhà chuyên viết tiểu sử nói về con người tiên phong đầy quyết tâm này như sau: “Những mối quan hệ của ông với những con người thuộc mọi đảng phái, sắc tộc trên thế giới này được đánh dấu bằng cả sự tranh luận thẳng thắn và sự thân thiện...” William là một bậc thầy trong việc tiến hành hàng loạt những cuộc đấu tranh lý luận mà vẫn giữ được sự kính trọng và sự yêu mến thậm chí của kẻ thù dành cho mình.

Qua nhiều năm, chúng tôi nhận thức rằng nếu chúng ta không đối xử với người khác trung thực, công bằng và kính trọng, việc điều chỉnh hành vi sẽ không đạt mấy kết quả. Khi chúng ta luôn trung thực, công bằng và tôn trọng người khác, họ sẽ biết rằng họ có thể tin tưởng chúng ta. Sự tin tưởng là một nhân tố quan trọng nhất để tạo ra và duy trì những mối quan hệ khăng khít. Đây là nền tảng cho tất cả các mối quan hệ thân thiện.

Những mối quan hệ khăng khít được tạo lập từ việc luôn luôn trung thực, công bằng và tôn trọng người khác nhất quán từ đầu đến cuối. Thỉnh thoảng mới tôn trọng người khác, đôi khi mới công bằng và chỉ trung thực khi nào lương tâm mách bảo thì không thể xây dựng được những mối quan hệ bền chặt. Những phẩm chất này cần phải là một phần luôn luôn hiện diện trong cách làm việc và cư xử với những người khác của bạn.

Hãy tưởng tượng xem cuộc sống của bạn sẽ thay đổi như thế nào nếu bạn có thể làm cho những mối quan hệ tồi tệ của bạn trở nên tốt hơn và những mối quan hệ đã tốt đẹp rồi thì còn tốt đẹp hơn nữa. Những gì mà bạn biết được về việc điều chỉnh hành vi con người khi được kết hợp với sự trung thực, công bằng và tôn trọng người khác sẽ giúp bạn rất nhiều trong việc đạt được mục tiêu này.

Hầu hết mọi người khi được giới thiệu cách làm việc này đều thấy rằng phương pháp này giúp họ hiểu biết nhiều hơn về những động lực quan trọng trong những mối quan hệ của họ. Lý thuyết “phong cách con người” cung cấp cho bạn sự hướng dẫn chi tiết cho việc tạo lập những mối quan hệ tốt hơn. Hãy xem phần phụ lục để xem bạn thuộc loại tính cách nào để có được những hướng dẫn cụ thể về cách điều chỉnh bản thân cho phù hợp.

- Người ôn hòa: xem trang 239
- Người thích lãnh đạo: xem trang 269
- Người thích thể hiện: xem trang 307
- Người người nặng về óc phân tích: xem trang 339

Chúng tôi chúc các bạn thành công và hạnh phúc khi có được những mối quan hệ thân thiện như mình mong muốn thông qua việc điều chỉnh tế nhị hành vi của bản thân và tất nhiên, không thể thiếu được sự trung thực, công bằng và tôn trọng người khác.

PHỤ LỤC

Cách điều chỉnh cho phù hợp với mỗi loại tính cách khác nhau như thế nào?

PHỤ LỤC I

Dành cho người ôn hòa: điều chỉnh cho phù hợp với mỗi loại tính cách khác nhau như thế nào?

Mục đích của Phụ lục I là để hướng dẫn cho người ôn hòa những cách cụ thể để tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với những người có tính cách khác và cả những người có tính cách giống với họ.

Hầu hết các đề xuất đưa ra chỉ là những thay đổi tạm thời các hành vi ứng xử mà bạn chỉ mất vài phút để thực hiện trước khi bắt đầu lại những thói quen làm bạn thấy thoải mái hơn của mình. Tuy nhiên, chúng tôi cũng đã đề cập đến một số sự lựa chọn, ví dụ như việc xác định mục tiêu mang tính lâu dài hơn.

Do phần phụ lục này được sắp xếp nhằm mục đích trợ giúp bạn, vì vậy đừng cố gắng đọc một mạch từ đầu đến cuối. Thay vào đó, hãy tìm phần nào có loại tính cách mà bạn muốn điều chỉnh theo:

- Những người người nặng về óc phân tích: trang 240
- Những người thích thể hiện: trang 249
- Những người thích lãnh đạo: trang 256
- Những người ôn hòa khác: trang 266

Hãy đọc phần đó xem bạn có thể làm gì để người khác dễ dàng cộng tác hiệu quả hơn với bạn trong công việc. Sau đó, khi bạn muốn cải thiện mối quan hệ của mình với một người có tính cách khác mình hãy đọc các phần nói về vấn đề đó. Bằng cách đọc theo nhu cầu này, bạn sẽ nhanh chóng kết thúc hết các mục và củng cố được những mối quan hệ quan trọng của bạn.

Điều chỉnh cho phù hợp với người nặng về óc phân tích

Nếu bạn là một người ôn hòa thì bạn có khá nhiều điểm chung đối với người nặng về óc phân tích. Các bạn tương đồng nhau ở một trong hai khía cạnh của hành vi: cả hai đều ít quả quyết hơn hầu hết những người còn lại. Do vậy, người nặng về óc phân tích có xu hướng đánh giá cao sự nhẫn nại của bạn.

Trong việc điều chỉnh mình cho phù hợp với người nặng về óc phân tích, thách thức chủ yếu mà bạn gặp phải là việc phải hòa hợp với một số tính cách ít được đón nhận hơn ở người đó. Bạn có thể tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một trong bốn loại hành vi mà trong mỗi loại chúng tôi đã đề cập chi tiết. Không cần thiết phải áp dụng tất cả, hãy chỉ chọn lấy một số thôi. Có thể bạn sẽ tìm ra được những cách khác để xây dựng được những mối quan hệ thân thiện hơn nơi công sở với một người cụ thể nào đó mà bạn nghĩ tới.

Hãy chú ý hơn tới công việc

Người nặng về óc phân tích thường chú ý hơn tới công việc trong khi người ôn hòa lại thường quan tâm đến người khác. Khi làm việc với người nặng về óc phân tích, có thể bạn sẽ cần lưu ý hơn đến những khía cạnh sau:

1. *Hãy đúng giờ.* Những người nặng về óc phân tích có ý thức về thời gian hơn những người ôn hòa. Họ không muốn bạn trễ hẹn.

2. *Hãy bắt tay vào công việc ngay.* Đừng gây nên ấn tượng là bạn ở đó để nói chuyện phiếm. Nhưng cũng đừng quá chú ý đến công việc mà không quan tâm đến ai. Hãy hạn chế nói chuyện riêng. Thường thì nói một vài câu chào hỏi mở đầu là thích hợp song bạn cũng nên nói ngắn gọn thôi và cũng không nên đề cập những chuyện quá riêng tư. Sau đó hãy bắt tay vào công việc chính của bạn.

3. *Hãy nghiêm chỉnh hơn.* Người ôn hòa rất dễ cư xử dễ dãi – điều mà những người nặng về óc phân tích thấy không phù hợp. Hãy ăn mặc đúng theo tác phong nơi công sở (phù hợp với nguyên tắc của công ty bạn). Không lạm dụng tiếng lóng.

4. *Hãy có thái độ dè dặt hơn.* Người ôn hòa thường thân thiện hơn hầu hết những người khác. Nhưng những đồng nghiệp thuộc tuýp người nặng về óc phân tích lại cảm thấy thoải mái nếu bạn có thái độ dè dặt hơn khi giao tiếp với họ.

Tránh thể hiện cảm xúc mạnh mẽ

Bạn có thể hòa hợp hơn với người nặng về óc phân tích bằng cách để lộ những cảm xúc của mình ra ngoài ít hơn. Hãy dè dặt hơn nhưng đừng tỏ ra lạnh lùng và cách biệt với mọi người.

1. *Giảm việc giao tiếp bằng mắt.* Những người nặng về óc phân tích ít khi giao tiếp bằng mắt, họ không cảm thấy thoải mái với việc này như những người khác.

2. *Hạn chế những biểu hiện qua sắc mặt của bạn.* Những người nặng về óc phân tích thường có một khuôn mặt nghiêm nghị, đặc biệt khi bàn chuyện công việc. Ngược lại, những người ôn hòa thường dễ dàng mỉm cười. Vì vậy, để điều chỉnh cho phù hợp với những người nặng về óc phân tích, hãy lưu ý tới điều này bằng cách làm sao cho sắc mặt của bạn phù hợp với đồng nghiệp.

3. *Giới hạn những cử chỉ, điệu bộ của bạn.* Những người nặng về óc phân tích biểu hiện điệu bộ ít hơn những người thuộc các nhóm còn lại. Hơn nữa, vì những cảm xúc lại thường được gửi gắm qua những cử chỉ, những ngôn ngữ cơ thể nên khi làm việc cùng một người nặng về óc phân tích, tốt nhất là nên sử dụng chúng ít thôi.

4. *Tránh động chạm.* Những người nặng về óc phân tích thường không thấy thoải mái nếu người khác chạm vào họ. Hãy tôn trọng điều này và tránh động chạm.

5. *Hãy nói về những gì bạn nghĩ hơn là về những gì bạn cảm thấy.* Hãy nghĩ kỹ hơn về những gì bạn sẽ bàn bạc với người nặng về óc phân tích. Cách dùng từ của bạn cũng rất quan trọng. Giữa “Tôi nghĩ...” và “Tôi cảm thấy...” là một sự khác biệt rõ rệt. Tiếp theo, hãy dùng những cách nói thực tế hơn. Những người nặng về óc phân tích đánh giá cao sự thay đổi trong bầu không khí của cuộc nói chuyện khi bạn dùng những cụm từ như: “Tôi đã phân tích tình hình...”, “Mục đích của tôi khi thực hiện điều này là...”, “Kế hoạch của tôi cho quý khách tiếp là...”, “Một kết luận logic là...”, “Hãy để tôi tìm hiểu thông tin thêm trước khi đưa ra ý kiến của mình về vấn đề này”. Tại sao lại không dùng những từ ngữ mà họ thích nghe?

6. *Đừng cảm thấy buồn trước thái độ thờ ơ, lãnh đạm của người nặng về óc phân tích.* Nếu một người nặng về óc phân tích tỏ ra hơi xa cách, thờ ơ thì cũng đừng tự bản khoăn trừ khi bạn có lý do để tin rằng bạn đã làm điều gì đó để họ tức giận. Những người thuộc nhóm này có khuynh hướng khó tiếp cận

và giữ khoảng cách với những người khác. Hãy chấp nhận tính cách này của họ và cho rằng điều đó là bình thường. Bạn sẽ chỉ làm mọi chuyện thêm tồi tệ hơn nếu bạn bình phẩm và phán xét họ trong đầu hoặc bắt đầu nói với bản thân rằng họ thật tệ hay làm việc với họ thật khó chịu.

Hãy làm việc có hệ thống

Những người nặng về óc phân tích muốn mọi thứ liên quan đến họ phải ngăn nắp và có hệ thống. Họ sẽ thấy mối quan hệ nơi công sở của bạn với họ trở nên dễ chịu hơn nếu bạn làm việc có hệ thống.

1. *Hãy đặt ra các tiêu chuẩn cao.* Hãy cố gắng đặt ra các tiêu chuẩn càng cao càng tốt trong công việc của bạn. Hãy chắc chắn thực hiện những gì bạn nói. Những người nặng về óc phân tích sẽ dễ mất hứng hơn bất cứ ai khi ai đó hứa và không giữ lời.

2. *Lên kế hoạch cho công việc.* Những người nặng về óc phân tích là những chuyên gia lập kế hoạch và sẽ rất thích thú khi được làm việc với những người biết lập ra những bản kế hoạch chi tiết, rõ ràng.

3. *Thực hiện kế hoạch.* Những người nặng về óc phân tích coi kế hoạch là một con đường thích hợp để đi đến thành quả – điều cần phải được thực hiện nghiêm ngặt. Lưu ý cần phải nâng cao tính tổ chức của bạn hơn bình thường. Nhưng cũng không cần tỉ mỉ quá mức như họ.

4. *Hãy phát huy những phương thức làm việc hiệu quả.* Những người nặng về óc phân tích rất thích những phẩm chất nổi bật. Một cách để họ đạt được những phẩm chất này là qua việc phát huy những phương thức làm việc hiệu quả. Khi có vấn đề nảy sinh, họ thích những người cùng làm việc với mình tìm ra những phương án giải quyết hay nhất và sau đó lập ra một quy trình tuần tự và khi thực hiện theo nó chắc chắn sẽ mang lại những kết quả tuyệt vời. Sự lưu tâm để tạo ra được những quy trình đó không dễ dàng với người ôn hòa. Nhưng bạn có thể làm được điều đó. Cơ hội dành cho bạn là ở việc bạn có thể tìm thấy những lĩnh vực cần đến những phương thức làm việc mới này. Khi bạn phát huy chúng, bạn có thể nâng cao được năng suất công việc và thiết lập được những mối quan hệ vững chắc hơn với những người nặng về óc phân tích mà bạn đang làm việc cùng.

5. *Không ngừng cải tiến những phương thức làm việc.* Hơn hầu hết những người khác, những người nặng về óc phân tích rất quan tâm đến việc luôn cải thiện tình hình. Hãy giúp họ làm được điều này bằng cách ngày càng hoàn thiện một số quy trình quan trọng trong lĩnh vực công việc của bạn.

6. *Hãy cẩn thận hơn trong công việc và tuân theo những quy trình đã được thiết lập.* Những người nặng về óc phân tích là những người rất khắt khe trong việc yêu cầu bạn tuân theo những quy trình đã đặt ra trong công việc. Nếu cố gắng, bạn có thể nghĩ ra những phương thức để đạt được những kết

quả khả quan hơn khi bạn tuân theo nó nghiêm ngặt hơn. Làm được như vậy, chắc chắn bạn sẽ củng cố được mối quan hệ của mình với những người nặng về óc phân tích.

Hãy có sự chuẩn bị tốt, tỉ mỉ và thực chất trong công việc

Những người nặng về óc phân tích – những người ưa chuộng chủ nghĩa hoàn hảo nhất trong những nhóm còn lại – rất kỹ tính trong cách mà bạn trình bày vấn đề với họ. Họ muốn bạn phải có sự tổ chức sắp xếp đầu ra đầy thật chi tiết và rõ ràng. Khi trình bày các ý tưởng hoặc đề xuất với những người kiểu này, sẽ tốt hơn nếu bạn kết hợp những điều sau:

1. *Hãy có sự chuẩn bị trước.* Những người nặng về óc phân tích muốn rằng bạn sẽ tận dụng tối đa thời gian của họ, đừng để đến đâu hay đến đó, hãy suy nghĩ và chuẩn bị trước. Hãy tập trung tất cả các dữ liệu mà bạn cần. Hãy dự đoán những gì mà họ có thể hỏi bạn, thậm chí trong những buổi họp chỉ có hai người thì cũng nên lập chương trình trước. Bạn hãy nhớ đưa chương trình đó cho họ xem trước. Có thể họ muốn biết trước về những chủ đề sẽ được bàn bạc. Hầu hết những gợi ý sau đây đều sẽ được thực hiện tốt hơn nếu bạn chuẩn bị mọi thứ tốt hơn bình thường.

2. *Hãy trình bày ý kiến rõ ràng, hợp lý.* Giải thích cách suy nghĩ của mình có hệ thống. Sẽ rất tốt nếu bạn đưa ra các ý tưởng của mình theo một chuỗi trật tự, logic. Đó là cách mà người nặng về óc phân tích thường làm. Bạn thường nghe thấy họ nói “Đầu tiên...”, “Thứ hai...” v.v... Khi nói chuyện với họ, bạn cũng làm tương tự như vậy.

3. *Đi vào các chi tiết.* Khi trình bày một vấn đề với những người thuộc nhóm này, bạn đừng chỉ quá chú ý vào những điểm chính. Những người nặng về óc phân tích rất thích đi vào các chi tiết. Họ muốn chắc chắn rằng họ không bỏ sót bất kỳ khía cạnh nào của vấn đề trước khi ra một quyết định. Bạn sẽ được họ tin tưởng nếu như họ thấy rằng bạn quan tâm đến từng chi tiết nhỏ.

4. *Hãy đưa ra lý do hợp lý cho việc thu hẹp các sự lựa chọn.* Những người nặng về óc phân tích muốn cân nhắc tất cả các sự lựa chọn. Trong khi xu hướng này giúp họ có được những quyết định đúng đắn thì đôi khi nó cũng làm cho họ trở nên do dự, không quyết đoán. Bạn có thể giúp họ loại bỏ những phương án ít phù hợp hơn bằng cách đưa ra những lý do thực sự và logic.

5. *Hãy đề cập những vấn đề và những điểm bất lợi trong đề xuất của bạn.* Ngoài việc nói đến những thuận lợi trong những ý kiến bạn đưa ra, hãy nói đến mặt trái của nó nữa. Người nặng về óc phân tích sẽ đánh giá bạn rất cao nếu bạn làm được điều này. Sau đó, hãy xây dựng lòng tin của họ đối với bạn bằng cách đề xuất những cách giải quyết vấn đề kèm theo những hạn chế

trong những đề xuất đó.

6. *Hãy giải thích tại sao sự lựa chọn của bạn là tối ưu nhất.* Đối với người nặng về óc phân tích, “tối ưu nhất” nghĩa là sự kết hợp của chất lượng, tính kinh tế và ít rủi ro. Bạn phải cân nhắc về sự tương đối của mỗi tiêu chí trên của những người thuộc nhóm này trong những hoàn cảnh cụ thể. “Tối ưu nhất” đối với kiểu người này bao gồm cả những lợi ích lâu dài cũng như trước mắt. Hãy bàn đến kế hoạch sắp tới bằng những khả năng như: “Đây là một dự tính về những điều có thể xảy ra...” Giống như bạn, người nặng về óc phân tích cũng rất dè dặt và thận trọng trước những rủi ro. Vì vậy, nếu có thể hãy chỉ ra rằng tại sao phương pháp của bạn lại khá an toàn.

7. *Hãy cung cấp những bằng chứng xác thực và chính xác.* Khi nói chuyện với những người nặng về óc phân tích, sẽ không khôn ngoan nếu cứ dùng những ý kiến và đề xuất của người khác làm bằng cớ của mình. Những sự kiện xác thực sẽ thuyết phục được những người thuộc loại này. Do họ có những ý kiến khách quan, bạn nên tránh để cảm xúc can dự vào. Nếu những người khác có thể chấp nhận sự tương đối thì những người nặng về óc phân tích muốn thông tin phải chính xác tỉ mỉ. Vì vậy, hãy cố gắng chính xác trong việc báo cáo với những người thuộc loại này.

8. *Chú ý tới công việc, tránh lạc đề.* Khi chuẩn bị bàn công chuyện và đột nhiên bạn nhớ tới những vấn đề ngoài lề khác, hãy tạm gác chúng lại. Khi bàn công việc xong, hãy nhanh chóng và lịch sự cáo lui, đi giải quyết vấn đề của bạn.

9. *Hãy cung cấp các tài liệu bằng văn bản và tăng cường viết.* Những người nặng về óc phân tích có xu hướng thích viết hơn là nói. Dù vậy, trình bày bằng miệng vẫn là phương pháp hay nhất. Bằng cách này, bạn có thể thấy được những phản ứng của họ cũng như trực tiếp trả lời được những câu hỏi mà họ đặt ra cho bạn. Đồng thời, hãy chiều theo sở thích của họ bằng cách cung cấp cho họ những tài liệu bằng văn bản được chuẩn bị kĩ càng hoặc một bản báo cáo tiếp sau đó. Nếu quyết định đã được đưa ra, bạn có thể bổ sung thêm thời gian biểu tuần tự cho việc thực hiện.

10. *Hãy chuẩn bị để nghe nhiều hơn những gì bạn muốn biết.* Khi những người nặng về óc phân tích nói, họ thường đưa ra nhiều thông tin hơn hầu hết mọi người cho là cần thiết. Họ thường giải thích quan điểm của họ và bàn bạc về tiến trình của các dự án và bạn có thể cảm thấy họ đang sa đà vào quá nhiều chi tiết. Những chi tiết nhỏ nhặt ấy có thể nhàm chán và khó theo dõi nhưng hãy kiên nhẫn và lắng nghe. Họ sẽ đánh giá cao sự chăm chú của bạn.

Và trong đó biết đâu có thể có những thông tin mà bạn cần.

Trong những nỗ lực đầu tiên điều chỉnh tính cách cho phù hợp với những người nặng về óc phân tích, có thể bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung của những người thuộc nhóm này ở §6, trang 70 - 77.

Điều chỉnh cho phù hợp với người thích thể hiện

Là một người ôn hòa, bạn cũng có điểm chung với người thích thể hiện. Bạn tương đồng với họ về một trong hai thước đo tính cách: cả hai bạn đều dễ thông cảm với người khác hơn là những người thuộc hai nhóm còn lại. Bởi vậy, người thích thể hiện có xu hướng đánh giá cao sự nhiệt tình, thân thiện và quan tâm của bạn đối với mọi người.

Thách thức lớn nhất của bạn trong việc điều chỉnh bản thân cho phù hợp với người thích thể hiện là phải hòa hợp với một vài biểu hiện nhiều khi hơi ngạo mạn của họ. Bạn có thể tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một số cách ứng xử sau. Đối với mỗi cách ứng xử này, hàng loạt các chi tiết cụ thể được đề cập. Hãy chỉ thử một số những hành vi mà bạn cần nhấn mạnh hơn với một người cụ thể mà bạn đã hình dung ra trong đầu.

Tăng tốc độ lên

Những người thích thể hiện có xu hướng làm mọi thứ nhanh hơn những người ôn hòa. Thường bạn sẽ cộng tác hiệu quả hơn với họ nếu bạn tăng tốc độ làm việc lên để phù hợp hơn với họ.

1. *Làm nhanh hơn bình thường.* Hãy làm mọi việc nhanh hết mức, có thể gấp hai lần.

2. *Nói nhanh hơn bình thường và âm ừ ít thôi.*

3. *Giải quyết vấn đề nhanh hơn.* Khi có vấn đề nảy sinh, hãy đối diện với chúng và loại bỏ chúng càng nhanh càng tốt. Theo quan điểm của người thích thể hiện, chẳng có lúc nào thích hợp để giải quyết vấn đề hơn là chính lúc này.

4. *Hãy chuẩn bị để quyết định nhanh chóng.* Người thích thể hiện thường ra quyết định nhanh chóng. Hãy dự đoán những quyết định mà họ muốn ở bạn (hoặc sẽ cùng bạn thực hiện) và chuẩn bị tất cả những gì có thể để tăng tốc độ ra quyết định.

5. *Thực hiện các quyết định càng nhanh càng tốt.* Một khi quyết định đã được đưa ra, hãy thực hiện nó ngay lập tức.

6. *Nhanh chóng đích thân trả lời thư,* tin nhắn và đáp ứng các yêu cầu hoặc qua điện thoại.

7. *Khi viết, hãy viết ngắn thôi.* Bạn hãy lưu ý đánh dấu những điểm chính, để những thông tin thêm ở phần phụ lục. Những người thích thể hiện muốn giảm đến mức tối đa các công việc giấy tờ.

8. *Hãy dự đoán trước hiện tượng làm gấp gáp rồi phải chờ đợi dài cổ.* Những người tốc độ nhanh muốn mọi thứ phải xong từ ngày hôm qua. Nhưng sau khi bạn đã mệt lử và hoàn thành công việc đúng thời hạn, có thể kết quả của bạn sẽ bị tạm thời xếp vào một góc vì những người thuộc nhóm này đang bận tiến hành những dự án khác. Kế hoạch của bạn, vừa mới đây thôi người ta còn cần đến rất gấp, giờ đây có lẽ sẽ bị bụi phủ kín trong vài tháng. Điều quan trọng là đừng suy đoán lung tung. Hãy chấp nhận rằng đó là một khuynh hướng tất yếu trong tính cách của họ. Mặt khác, nếu như tình trạng này xảy ra quá thường xuyên, hãy đối mặt với nó để tìm ra cách giải quyết.

Hãy thể hiện sự nhiệt tình hơn nữa

Những người thích thể hiện là những người rất năng nổ. Khi tiếp xúc với họ, có những lúc bạn sẽ phải tỏ ra nhiệt tình hơn trong lời nói cũng như trong hành động.

1. Giữ cho tư thế thẳng thắn, ngay ngắn: Giữ lưng thẳng và hơi nghiêng người về phía trước. Đầu ngẩng cao, không tì lên tay.

2. Có những cử chỉ thể hiện rằng bạn đang tham gia vào cuộc nói chuyện: Hành động dứt khoát và mạnh mẽ bằng các ngôn ngữ cơ thể.

3. Tăng việc giao tiếp qua ánh mắt.

4. Tăng “âm lượng” của chính bạn: Hãy nói to hơn bình thường. Qua hành động này, hãy để cho người ta biết bạn đang nghiêm túc bàn bạc vấn đề. Hãy thể hiện sự tin tưởng chắc chắn của mình qua giọng nói.

5. Tốc độ đi lại, nói năng cần phải nhanh hơn: Những hành động được đề cập ở phần “Tăng tốc độ” sẽ giúp bạn có vẻ năng động hơn.

Tập trung vào cái tổng thể

Những người thích thể hiện muốn có một cái nhìn khái quát đối với mọi vấn đề. Họ sẽ nhanh chóng mất kiên nhẫn nếu như một cuộc bàn bạc trở nên quá sâu xa tỉ mỉ. Thực ra, trong bốn kiểu người thì họ là người ít hứng thú nhất đối với các chi tiết. Mặc dù là một người ôn hòa, bạn sẽ không sa đà vào các tiểu tiết như người nặng về óc phân tích nhưng cũng có những lúc bạn muốn bàn bạc các vấn đề sâu hơn những điều mà người thích thể hiện quan tâm.

1. *Tập trung vào những vấn đề được ưu tiên nhiều nhất.* Có thể bạn có nhiều thứ để nói hơn là những gì mà người thích thể hiện muốn nghe. Khi trình bày với họ, hãy lược bớt những vấn đề phụ.

2. *Trình bày tổng quát nhất.* Những người thích thể hiện hiếm khi cảm thấy họ cần một cái gì hơn là một cái nhìn tổng quát. Họ sẽ yêu cầu bạn cung cấp thêm thông tin nếu họ cần.

3. *Tuy nhiên, hãy chắc chắn rằng các chi tiết đưa ra đều được chú ý tới.* Trong khi những người thích thể hiện không thích thú gì những chi tiết mà bạn đang tập trung nói đến, họ cũng có thể trở nên mất kiên nhẫn nếu như việc bạn bỏ qua những chi tiết gây cho họ những rắc rối không đáng có.

Hãy nói những gì bạn nghĩ

Những người thích thể hiện luôn nói trực tiếp và thẳng thắn. Những người ôn hòa thường có khuynh hướng giấu giếm những suy nghĩ của mình và nếu có nói ra thì cũng nói gián tiếp hoặc ngập ngừng. Đây là những cách giúp bạn có thể thu hẹp khoảng cách này.

1. *Lên tiếng thường xuyên hơn.* Hãy bắt đầu các cuộc nói chuyện nhiều hơn. Trong các cuộc họp hành, bàn bạc, hãy thể hiện bản thân thường xuyên đủ để có được sự cân bằng giữa việc cho và nhận thông tin. Những người thích thể hiện thường muốn biết quan điểm của những người khác ra sao. Họ thích họ không phải tự mảy mò để đoán xem sự yên lặng của bạn có nghĩa là gì và trong đầu bạn đang nghĩ gì.

2. *Hãy trình bày hoặc yêu cầu nhiều hơn, hỏi ít thôi.* Hãy nói: “Đây là những gì tôi nghĩ” thay cho “Anh/chị có nghĩ là nên...?” Hãy yêu cầu: “Xin hãy làm việc này” thay vì “Anh/chị có thể làm việc này được không?”

3. *Hãy đưa ra những câu nói rõ ràng, tránh mập mờ.* Tránh dùng những từ ngữ như: thử xem, có lẽ, có thể, có khả năng. Đừng nói bạn sẽ hoàn thành kế hoạch “sớm nhất có thể”, hãy nói: nó sẽ xong vào “12 giờ trưa ngày thứ ba tuần tới”.

4. *Bỏ đi những cử chỉ, động tác làm người khác nghĩ bạn đang mất tự tin khi nói.* Đừng nhún vai hay ngửa lòng bàn tay lên hoặc có những biểu hiện trên gương mặt làm ảnh hưởng đến những điều bạn đang nói, ngụ ý sự bó tay hoặc trốn tránh trách nhiệm.

5. *Hãy nói ra sự không đồng tình của bạn.* Khi những người thích thể hiện bất đồng quan điểm với bạn, họ thường nói thẳng ra và họ cũng muốn bạn làm như thế với họ. Hãy đối diện với cuộc tranh luận thẳng thắn hơn. Hãy đưa ra quan điểm thẳng thắn nhưng phải thật khéo léo. Đồng thời, hãy tránh những tình huống mà bạn và một người thích thể hiện rơi vào một cuộc tranh cãi mà ai cũng khẳng khẳng giữ ý kiến của mình. Nếu điều đó xảy ra, người thích thể hiện thích tranh chấp có thể sẽ chỉ chăm chăm làm thế nào để giành phần thắng mà không định đi đến một sự thỏa hiệp chung giữa hai người.

6. *Hãy đề xuất một phương án hành động và hãy trình bày nó bằng tất cả sự nhiệt tình của mình.* Những người thích thể hiện thích được người khác cổ vũ những gì họ làm và lựa chọn. Một sự cân nhắc cẩn thận giữa việc ủng hộ và phản bác những lựa chọn hiếm khi tạo được cho họ sự phấn khích mà họ mong đợi từ việc đưa ra một quyết định. Vì vậy, khi thích hợp, hãy đưa ra

những đề xuất cụ thể. Đạo đức yêu cầu bạn phải nói cả đến những điểm bất lợi, nhưng nếu có thể, hãy nhấn mạnh những điểm tích cực. Một vấn đề nữa là hãy bỏ đi những kiêu chể. Những người thích thể hiện thường thích cảm xúc được bộc lộ ra ngoài.

7. *Đừng giấu giếm các vấn đề.* Những người thích thể hiện sẽ rất tức giận khi nghe được những điều từ người khác mà lẽ ra họ phải nghe từ bạn. Hãy nói ra những tin xấu trước khi chúng bị phát hiện. Sau đó giải trình bình thường, thẳng thắn diễn biến công việc liên quan tới tình hình hiện tại.

Nâng cao sự tự quyết

Những người thích thể hiện muốn tự tạo ra hướng đi riêng cho mình. Họ muốn làm mọi thứ theo cách của họ. Sau đây là những cách mà những người ôn hòa có thể giúp họ thúc đẩy khả năng tự định hướng này:

1. Tạo cho họ sự tự do hết mức có thể để đạt được những ước vọng của mình.

2. Miễn là thực tế cho phép, hãy để người thích thể hiện quyết định xem nên thực hiện dự án và đạt được các mục tiêu đặt ra như thế nào.

3. Đừng là người quá khắt khe với những quy tắc, luật định: Những người thích thể hiện có khuynh hướng phá bỏ các quy định để đạt được kết quả. Hãy cởi mở hơn và sẵn sàng với những thay đổi về các quy tắc khi cần thiết.

Trong những nỗ lực đầu tiên nhằm điều chỉnh tính cách cho phù hợp hơn với những người thích thể hiện, có thể bạn sẽ cảm thấy hữu ích khi xem lại chân dung của kiểu người thích thể hiện ở §6, trang 86 - 96.

Điều chỉnh phù hợp với người thích lãnh đạo

Là một người ôn hòa, bạn khác biệt với kiểu người thích lãnh đạo về cả hai phương diện trong tính cách: họ quả quyết hơn và ít cảm thông hơn bạn. Do bạn gặp phải những khác biệt do tính cách của người thích lãnh đạo nhiều hơn là ở những người nặng về óc phân tích và những người thích thể hiện – mỗi kiểu người đều có một phần tính cách cơ bản trong giống với bạn.

Khi đọc đến những kiểu điều chỉnh hành vi tạm thời giúp bạn hòa hợp với kiểu người thích lãnh đạo, hãy lựa chọn cẩn thận một trong bốn loại mà sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả nhất với một người nào đó. Việc thay đổi những tính cách theo thói quen của mình, dù chỉ trong thời gian ngắn, là rất khó. Vì vậy, hãy chắc chắn trong việc chọn lựa một trong bốn loại hành vi để áp dụng. Trong mỗi mục này, các chi tiết cụ thể đều được đề cập đến. Bạn cũng có thể nghĩ đến những phương án khác để đạt được kết quả tốt hơn khi cộng tác với một người cụ thể nào đó mà bạn đã biết.

Tăng tốc độ

Những người thích lãnh đạo có xu hướng làm mọi việc rất nhanh chóng. Thường bạn sẽ có mối quan hệ tốt hơn với họ nếu bạn có thể tăng tốc độ của mình lên cho phù hợp với họ.

1. *Tăng tốc độ vận động, đi lại.* Hãy đi lại nhanh hơn và làm mọi việc nhanh nhất có thể (có thể gấp đôi bình thường).

2. *Hãy nói nhanh hơn bình thường,* tránh nói ngắt quãng, nhất gừng.

3. *Hãy sử dụng thời gian hiệu quả.* Khi trình bày vấn đề gì đó với người thích lãnh đạo, đừng vượt quá thời gian quy định. Hãy bàn bạc công việc và sau đó nhanh chóng cáo lui lịch sự.

4. *Giải quyết vấn đề khẩn trương.* Khi có vấn đề nảy sinh, hãy đối diện với chúng và giải quyết chúng càng nhanh càng tốt. Theo quan điểm của người thích lãnh đạo, không có lúc nào thích hợp hơn lúc này để giải quyết vấn đề.

5. *Hãy chuẩn bị kỹ càng để ra quyết định nhanh chóng.* Vì người thích lãnh đạo rất mau lẹ trong việc đưa ra các quyết định, vì vậy hãy dự kiến những quyết định mà họ muốn ở bạn (hoặc muốn cùng bạn thực hiện) và chuẩn bị tất cả những gì có thể để tăng tốc độ ra quyết định của bạn.

6. *Thực hiện những quyết định đó càng sớm càng tốt.* Một khi quyết định đã được đưa ra, hãy cố gắng thực hiện nó ngay lập tức. Những người thích lãnh đạo là những kiểu người làm-ngay-đi. Khi bạn biết định hướng những hành động của mình, họ sẽ thấy đỡ lo lắng hơn.

7. *Hoàn thành các kế hoạch theo đúng thời gian biểu.* Hơn bất kỳ tuýp người nào khác, những người thích lãnh đạo rất coi trọng việc hoàn thành công việc đúng thời hạn. Đừng lơ là điều này. Khi đã hứa điều gì với họ, hãy giữ lời.

8. *Nhanh chóng trả lời thư từ,* tin nhắn và thực hiện các nhiệm vụ được giao.

9. *Nếu có các văn bản thì nên ngắn gọn, lưu ý đánh dấu hoa thị những đề mục chính.* Để các thông tin thêm ở phần phụ lục.

Thể hiện sự nhiệt tình hơn nữa

Những người thích lãnh đạo là những người rất năng động. Khi làm việc với họ, có những lúc bạn phải cần thể hiện sự nhiệt tình hơn trong lời nói và hành động của mình.

1. *Giữ cho tư thế thẳng, ngay ngắn.* Giữ cho lưng thẳng và người hơi nghiêng về đằng trước. Đứng hoặc ngồi ngay ngắn. Giữ đầu thẳng và không từ lên tay.

2. *Có những cử chỉ thể hiện rằng bạn đang tham gia vào cuộc nói chuyện.* Là một người ôn hòa, bạn có khuynh hướng hành động thoải mái. Hãy thể hiện ngôn ngữ rõ ràng và nghiêm túc hơn.

3. *Tăng hoạt động giao tiếp bằng mắt.*

4. *Tăng âm lượng lời nói của bạn lên.* Hãy nói to hơn bình thường. Hãy để điều này thể hiện rằng bạn nghiêm túc với vấn đề được đưa ra. Hãy chứng minh sự tự tin của mình qua giọng nói.

5. *Tăng tốc độ hoạt động và nói năng.* Những điều được trình bày ở phần “Tăng tốc độ” sẽ giúp bạn tỏ ra năng động và nhiệt tình hơn trong công việc

Hãy quan tâm hơn tới công việc

Người thích lãnh đạo thường chú ý tới công việc hơn còn người ôn hòa có xu hướng quan tâm đến mọi người hơn. Khi làm việc với họ, có thể bạn sẽ cần tăng sự chú ý của mình đến khía cạnh công việc nhiều hơn.

1. *Hãy đúng giờ.* Những người thích lãnh đạo có ý thức về thời gian rõ hơn người ôn hòa. Họ muốn bạn phải tôn trọng giờ giấc.

2. *Bắt tay ngay vào công việc.* Đừng tạo ra ấn tượng rằng bạn ở đó để tán gẫu. Nhưng cũng đừng quá chú ý đến công việc mà chẳng quan tâm đến ai. Hãy biết giới hạn những câu chuyện phiếm. Thường thì việc chào hỏi mọi người vài ba câu xã giao là phù hợp, nhưng nhớ ngắn gọn thôi và tránh đề cập đến những chủ đề quá riêng tư.

3. *Hãy nghiêm chỉnh hơn trong công việc.* Người ôn hòa thường dễ dãi trong cách cư xử và điều này làm những người thích lãnh đạo không hài lòng. Hãy ăn mặc theo đúng tác phong nơi công sở và phù hợp với qui định của công ty bạn.

4. *Hãy giữ tác phong phù hợp với công việc.* Những người thích lãnh đạo thích sự tập trung vào công việc.

Tránh thể hiện cảm xúc quá mạnh mẽ

Những người thích lãnh đạo ít quan tâm đến cảm xúc và để lộ cảm xúc của mình ra ngoài ít hơn hầu hết những người khác. Bạn có thể hòa hợp với họ hơn bằng cách cư xử giống họ. Hãy dè dặt hơn nhưng đừng tỏ ra quá lạnh lùng, xa cách.

1. *Hạn chế những biểu hiện qua nét mặt của bạn.* Để điều chỉnh cho phù hợp với người thích lãnh đạo, hãy biểu hiện cảm xúc qua nét mặt của mình cho tương xứng với sự nghiêm nghị của họ.

2. *Giới hạn những cử chỉ điệu bộ của bạn.* Khi làm việc với người thích lãnh đạo, việc sử dụng ít ngôn ngữ cơ thể sẽ là điều khôn ngoan hơn. Ví dụ, hãy giảm những động tác vung tay, vịn tay...

3. *Tránh động chạm.* Những người ở phía dưới, bao gồm người ôn hòa, thường chạm vào người mà họ đang nói chuyện rất tự nhiên. Một điều rất đặc trưng là những người thích lãnh đạo sẽ không thấy thoải mái khi ai đó chạm vào họ. Hãy tôn trọng điều này và tránh động chạm.

4. *Hãy nói về những gì bạn nghĩ hơn là về những gì bạn cảm thấy.* Hãy nghĩ kỹ hơn về những gì bạn sẽ bàn bạc với người thích lãnh đạo. Cách dùng từ của bạn cũng rất quan trọng. Giữa “Tôi nghĩ...” và “Tôi cảm thấy...” là một sự khác biệt rõ rệt. Tiếp theo, hãy dùng những câu thực chất hơn. Những người thích lãnh đạo đánh giá cao sự thay đổi trong bầu không khí của cuộc nói chuyện khi bạn dùng những cụm từ như: “Tôi đã phân tích tình hình...”, “Mục đích của tôi khi thực hiện điều này là...”, “Kế hoạch của tôi cho quý kế tiếp là...”, “Một kết luận logic là...”, “Hãy để tôi tìm hiểu thông tin thêm trước khi đưa ra ý kiến của mình về vấn đề này”. Tại sao lại không dùng những từ ngữ mà họ thích nghe?

5. *Đừng cảm thấy buồn trước thái độ thờ ơ, lãnh đạm của người thích lãnh đạo.* Những người này quá tập trung vào công việc và ý thức rõ ràng về thời gian đến nỗi có thể bạn sẽ cảm thấy bạn chỉ là một công cụ làm việc của họ. Tất nhiên, đừng băn khoăn trừ khi bạn đã làm điều gì khiến cho họ tức giận. Hãy chấp nhận thực tế là những người thuộc nhóm này thường có tác phong làm việc khá lạnh lùng.

Hãy chắc chắn về mục tiêu và kế hoạch của bạn

Những người thích lãnh đạo là những người chú trọng tới mục tiêu nhiều nhất so với những kiểu người khác. Phương pháp làm việc của họ cũng được dự trù kỹ hơn hầu hết những người khác. Còn người ôn hòa thì thường có xu hướng dễ dãi hơn trong việc xác định mục tiêu và lên kế hoạch. Điều này có thể gây nên sự căng thẳng giữa hai người thuộc hai nhóm tính cách này.

1. *Xác định mục tiêu.* Người thích lãnh đạo muốn bạn có sự hiểu biết rõ ràng và chi tiết về những gì mà bạn đang cố gắng đạt được.

2. *Hãy đặt ra các mục tiêu lớn.* Đừng nghĩ rằng những người thích lãnh đạo sẽ hài lòng nếu bạn chỉ cho họ một loạt những mục tiêu bình thường. Họ mong đợi bạn có được tầm nhìn xa trông rộng và cam kết thực hiện những mục tiêu quan trọng. Đồng thời, họ cũng là những người rất thực tế. Vì vậy, hãy đặt ra các mục tiêu lớn nhưng đừng vượt quá tầm với của bản thân.

3. *Lên kế hoạch công việc.* Người thích lãnh đạo không muốn bạn phí phạm thời gian vẽ ra những kế hoạch mỹ miều. Hãy đưa ra phương án nào thật đơn giản, không vòng vo để đi đến kết quả.

Hãy nói những gì bạn nghĩ

Người thích lãnh đạo luôn nói trực tiếp và thẳng thắn. Những người ôn hòa thường có khuynh hướng giấu giếm những suy nghĩ của mình và nếu có nói ra thì cũng nói gián tiếp hoặc ngập ngừng. Đây là những cách giúp bạn có thể thu hẹp khoảng cách này.

1. *Lên tiếng thường xuyên hơn.* Hãy bắt đầu các cuộc nói chuyện nhiều hơn. Trong các cuộc họp hành, bàn bạc, hãy thể hiện bản thân thường xuyên đủ để có được sự cân bằng giữa cho và nhận thông tin. Người thích lãnh đạo thường muốn biết quan điểm của những người khác ra sao. Họ thích họ không phải tự mày mò để đoán xem sự yên lặng của bạn có nghĩa là gì và trong đầu bạn đang nghĩ gì.

2. *Hãy trình bày hoặc yêu cầu nhiều hơn, hỏi ít thôi.* Hãy nói: “Đây là những gì tôi nghĩ” thay cho “Anh/chị có nghĩ là nên...?” Hãy yêu cầu: “Xin hãy làm việc này” thay vì “Anh/chị có thể làm việc này được không?”

3. *Hãy đưa ra những câu nói rõ ràng, tránh mập mờ.* Tránh dùng những từ ngữ như: thử xem, có lẽ, có thể, có khả năng. Đừng nói bạn sẽ hoàn thành kế hoạch “sớm nhất có thể”, hãy nói: nó sẽ xong vào “12 giờ trưa ngày thứ ba tuần tới”

4. *Bỏ đi những cử chỉ, động tác làm người khác nghĩ bạn đang mất tự tin khi nói.* Đừng nhún vai hay ngửa lòng bàn tay lên hoặc có những biểu hiện trên gương mặt làm ảnh hưởng đến những điều bạn đang nói, ngụ ý sự bó tay hoặc trốn tránh trách nhiệm.

5. *Hãy nói ra sự không đồng tình của bạn.* Khi những người thích lãnh đạo bất đồng quan điểm với bạn, họ thường nói thẳng ra và họ cũng muốn bạn làm như thế với họ. Hãy đối diện với cuộc tranh luận thẳng thắn hơn. Hãy đưa ra quan điểm thẳng thắn nhưng phải thật khéo léo. Đồng thời, hãy tránh những tình huống mà bạn và một người thích lãnh đạo rơi vào một cuộc tranh cãi mà ai cũng khẳng khẳng giữ ý kiến của mình. Nếu điều đó xảy ra, người thích lãnh đạo thích tranh chấp có thể sẽ chỉ chăm chăm làm thế nào để giành phần thắng mà không định đi đến sự thỏa hiệp chung giữa hai người.

6. *Đừng cố che đậy các vấn đề.* Hãy nói ra các tin xấu trước khi chúng đang bị phát hiện. Sau đó giải trình bình thường, thẳng thắn diễn biến công việc liên quan tới tình hình hiện tại.

Đi thẳng vào vấn đề

Những người ôn hòa quan tâm đến những thông tin mà người thích lãnh đạo có thể chẳng mấy thích thú. Những con người rất ý thức được giá trị của thời gian này có thể sẽ cảm thấy khó chịu nếu bạn cứ nói về những điều mà họ nghĩ là họ không cần biết.

1. *Tập trung vào những vấn đề quan trọng.* Những người thích lãnh đạo hiếm khi muốn nghe hết các vấn đề mà người ôn hòa muốn bàn bạc. Ví dụ, trong các buổi họp hàng tuần với những bản báo cáo, người thích lãnh đạo có thể chỉ muốn nghe về những ngoại lệ như: những vấn đề quan trọng, những vấn đề tiềm năng, thành tích làm việc vượt trội chứ không phải tất cả các lĩnh vực thuộc trách nhiệm của một nhân viên cấp dưới. Hãy lược bớt những gì không quá cần thiết trong cuộc bàn bạc với những người thích lãnh đạo.

2. *Trình bày những điểm chính và bỏ qua tất cả trừ những chi tiết quan trọng nhất.* Những người thích lãnh đạo hiếm khi cảm thấy họ cần một cái gì hơn là một cái nhìn tổng quát. Họ sẽ yêu cầu bạn cung cấp thêm thông tin nếu họ cần.

3. *Nếu không chắc chắn thì đừng nói.* Hướng dẫn này đã được trình bày ở hai phần trước. Song, nó cần phải được lặp lại bởi vì khi bạn lược bỏ những gì mà những người thích lãnh đạo cho là không liên quan là bạn đã làm giảm đi sự căng thẳng và mất kiên nhẫn của họ đáng kể.

Hãy chuẩn bị tốt hơn khi nói

Khi bàn bạc công việc với bạn, người thích lãnh đạo muốn bạn có được sự chuẩn bị tốt, trình bày vấn đề ngắn gọn, xác thực. Là một người ôn hòa, ngược lại, bạn thường có xu hướng dễ dãi lơ là khi nói chuyện. Vì vậy, khi đưa ra các ý tưởng hoặc đề xuất với những người thích lãnh đạo, bạn sẽ làm cho tình hình trở nên tốt hơn nếu bạn biết kết hợp những điều dưới đây:

1. **Hãy có sự chuẩn bị trước:** Những người thích lãnh đạo muốn rằng bạn sẽ tận dụng tối đa thời gian của họ. Đừng để đến đâu hay đến đó, hãy suy nghĩ và chuẩn bị trước. Hãy tập trung tất cả các dữ liệu mà bạn cần. Hãy dự đoán những gì mà họ có thể hỏi bạn. Thậm chí trong những buổi họp chỉ có hai người thì cũng nên lập chương trình trước. Nhớ đưa chương trình đó cho anh ấy hoặc cô ấy xem trước. Có thể anh ấy hoặc cô ấy muốn biết trước về những chủ đề sẽ được bàn bạc. Hầu hết những gợi ý sau đây đều sẽ được thực hiện tốt hơn nếu bạn chuẩn bị mọi thứ tốt hơn bình thường.

2. **Hãy trình bày ý kiến rõ ràng, hợp lý:** Giải thích cách suy nghĩ của mình theo hệ thống. Sẽ rất tốt nếu bạn đưa ra các ý tưởng của mình theo một chuỗi trật tự, logic.

3. **Khi đưa ra các đề xuất, hãy cung cấp cho họ hai sự lựa chọn kèm theo thông tin để họ tự đánh giá kết quả và chọn lựa.**

4. **Tập trung vào những kết quả của hành động đang được bàn bạc:** Ngay từ đầu cuộc thảo luận phương án hành động, hãy mô tả những kết quả có thể đạt được nếu làm theo phương pháp mà bạn đưa ra. Sau đó, căn cứ vào thực tế hãy cho họ biết rằng những kết quả mà bạn dự tính đều là những kết quả tích cực và rất khả quan.

5. **Nhấn mạnh rằng bạn đang đề xuất những cách làm việc rất thực tế:** Hãy thể hiện với những người có đầu óc thực tế này rằng những lựa chọn mà bạn đưa ra là những cách rất đơn giản và dễ thực hiện để đạt được những mục tiêu mà họ mong muốn.

6. **Cung cấp những bằng chứng xác thực và chính xác:** Khi nói chuyện với những người thích lãnh đạo, sẽ không khôn ngoan nếu bạn cứ dùng những đề xuất hoặc quan điểm của người khác làm bằng chứng. Những sự kiện xác thực và chính xác mới thuyết phục được những người này. Vì vậy, hãy trình bày các ý kiến của mình theo cách khách quan, đừng dựa trên cảm xúc. Theo như một thám tử trên seri truyền hình Dragnet (chương trình dành cho việc điều tra và săn bắt tội phạm) từng nói: “Chỉ có các sự kiện, chỉ có các sự kiện

mà thôi...”

Trong những nỗ lực đầu tiên để điều chỉnh cho phù hợp với những người thích lãnh đạo, có thể bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung kiểu người thích lãnh đạo ở §6, trang 96 - 103.

Khi tiếp xúc với những người ôn hòa khác

Khi những người có cùng tính cách làm việc với nhau, họ có rất nhiều điểm tương đồng. Họ không gặp phải những khác biệt nghiêm trọng như khi làm việc cùng những người có tính cách khác. Những khác biệt về tính cách này thỉnh thoảng lại rất có tác dụng trong việc phát triển những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc. Vì vậy, khi cộng tác chung với một người ôn hòa khác đôi khi bạn sẽ thấy thuận lợi hơn nếu bạn tạm thời áp dụng một số hành vi thuộc những tính cách khác. Ví dụ, khi hai người ôn hòa làm việc với nhau sẽ hiệu quả hơn nếu một trong hai người có ý thức rõ hơn về giá trị của thời gian và chú tâm tới mục tiêu đặt ra hơn nữa cũng như lưu ý tới các mốc thời gian và các thời hạn hoàn thành công việc. Những người ôn hòa cũng có xu hướng tạo ra những mối quan hệ hết sức hòa hợp ở nơi công sở. Vì vậy, khi hai người ôn hòa làm việc với nhau, nếu một người đưa ra những quan điểm khác biệt với người kia quả quyết cũng là một ý kiến hay. Tương tự, những người ôn hòa thường rất quan tâm đến mọi người đến mức khi thực hiện một kế hoạch, họ làm việc kém hiệu quả hơn vì họ còn bận dành quá nhiều thời gian cho những người khác. Hoặc họ có thể bần lười vì không muốn làm ảnh hưởng đến ai.

Bởi vậy, khi tiếp xúc với những người ôn hòa khác, hãy chắc chắn rằng bạn không lạm dụng những xu hướng trong tính cách của mình hoặc sử dụng chúng không phù hợp. Hãy tìm cách bổ sung những đặc điểm thuộc những tính cách khác vào thể mạnh của mình bằng cách tạm thời thay đổi một số hành vi của bạn.

PHỤ LỤC II

Dành cho tuýp người thích lãnh đạo: Điều chỉnh cho phù hợp với mỗi loại tính cách khác nhau như thế nào?

Mục đích của phần Phụ lục II này là để hướng dẫn tuýp người thích lãnh đạo những cách chi tiết để tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn với những người thuộc tất cả các nhóm tính cách.

Hầu hết những đề xuất dưới đây đều chỉ là những thay đổi tạm thời các hành vi mà bạn chỉ mất có vài phút để thực hiện trước khi trở lại là chính bạn với những tính cách làm cho bạn cảm thấy thoải mái hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cũng đề cập một số phương án có tính chất lâu dài hơn.

Do phần phụ lục này được sắp xếp nhằm mục đích giúp đỡ bạn, vì vậy đừng cố gắng đọc một mạch từ đầu đến cuối, mà hãy tìm phần có loại tính cách mà bạn muốn mình điều chỉnh theo:

- Những người thích thể hiện: trang 270
- Những người nặng về óc phân tích: trang 283
- Những người ôn hòa: trang 292
- Những người thích lãnh đạo khác: trang 304

Hãy đọc phần đó xem bạn có thể làm gì để những người khác dễ dàng cộng tác với bạn hiệu quả hơn trong công việc. Sau đó, khi bạn muốn cải thiện mối quan hệ của mình với một người có tính cách khác mình, hãy đọc phần nói về vấn đề đó. Bằng cách đọc theo nhu cầu này, bạn sẽ nhanh chóng kết thúc hết các mục và củng cố được những mối quan hệ quan trọng của bạn.

Điều chỉnh cho phù hợp với người thích thể hiện

Là một người thích lãnh đạo, bạn khá giống với người thích thể hiện. Các bạn tương đồng nhau về một trong hai phương diện trong tính cách: hai bạn cùng quả quyết hơn những người khác. Do vậy, những người thích thể hiện có xu hướng đánh giá cao tác phong năng động và nhanh nhẹn của bạn.

Trong việc điều chỉnh cho phù hợp với một người thích thể hiện, thách thức cơ bản đối với bạn là phải hòa hợp với một số phản ứng đôi khi hơi thái quá của họ. Bạn có thể tạo ra mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với người thích thể hiện bằng cách tạm thời áp dụng một số cách ứng xử được trình bày dưới đây. Hãy áp dụng một số thôi, không cần phải thử tất cả. Bạn có thể nghĩ tới những cách khác nữa để cộng tác tốt hơn với một người cụ thể nào đó mà bạn biết.

Xây dựng mối quan hệ gần gũi

Những người thích thể hiện thích xây dựng những mối quan hệ gần gũi với những người cùng làm việc với họ. Đối với họ, việc họ làm quen với bạn và bạn làm quen với họ là rất quan trọng. Những người thích lãnh đạo cần phải luôn nhắc nhở mình dành thời gian nỗ lực xây dựng mối quan hệ gần gũi với những người thích thể hiện mà họ làm việc cùng.

1. *Đừng tỏ ra xa cách.* Những người thích thể hiện có khuynh hướng coi những người thích lãnh đạo dè dặt là những người lạnh lùng xa cách. Hãy thể hiện tình cảm qua lời nói, giọng nói cũng như nét mặt của bạn.

2. *Hãy thoải mái hơn bình thường một chút.* Những người thích thể hiện có xu hướng thích sự thoải mái. Sự quá nghiêm túc của một người thích lãnh đạo có thể làm cho họ có vẻ gì đó thờ ơ, không thân thiện. Hãy thư giãn một chút trong những lúc nói chuyện hay bàn bạc công việc.

3. *Đầu tiên, hãy nói chuyện thân mật vui vẻ.* Người thích thể hiện sẽ làm việc kém hứng thú và hiệu quả hơn nếu cứ bắt họ phải lao vào công việc ngay lập tức. Hãy dùng vài phút vào đầu cuộc bàn bạc trao đổi để tạo một mối quan hệ thân thiện hơn. Hãy cho họ thấy rằng bạn quan tâm đến họ. Hãy để họ thoải mái nói về bản thân. Ví dụ, bạn có thể hỏi về những sở thích riêng hay quan điểm của họ về một vấn đề nóng hổi nào đó.

4. *Hãy để cho họ biết đôi chút về bản thân bạn.* Những người thích thể hiện là những người nói nhiều nhất trong tất cả các tuýp người khác. Vì vậy, bạn hãy tìm cơ hội để nói về bản thân mình. Bạn không cần phải kể chi tiết mà chỉ cần đôi ba câu để họ có thể biết rõ hơn về bạn.

5. *Hãy nói qua về tình hình hiện tại của những người khác nữa.* Những người thích thể hiện hay giao du quen biết rộng, vì vậy họ thường rất quan tâm đến những tin tức mới nhất của những người mà họ quen biết.

6. *Hãy tìm cơ hội để nói về những vấn đề không liên quan đến công việc.* Khi một buổi họp kết thúc, có thể hai bạn có một vài phút để tâm sự đôi điều về cuộc sống của nhau. Mục đích của việc này là để tạo nên sự thân thiết vừa đủ giữa hai người.

Hãy chú ý hơn tới những cảm xúc

Những người thích thể hiện thường hay bày tỏ cảm xúc của mình. Dù những cảm xúc ấy là vui hay buồn, chúng cũng có ảnh hưởng, đôi khi là rất lớn đến những quyết định, hành động hoặc những phản ứng của họ với những người khác. Do những người thích lãnh đạo thường khô khan hơn nên việc hòa hợp với cảm xúc của người thích thể hiện là một chìa khóa thành công cho sự hiệu quả khi cộng tác cùng anh ấy/cô ấy.

1. *Tìm hiểu cảm giác của đối phương.* Những tín hiệu cảm xúc của người thích thể hiện không quá phức tạp và khó đoán ngược lại có thể rất dễ nhận ra. Nhưng mỗi người có cách cảm nhận riêng, và người thích lãnh đạo sẽ dễ chú ý vào nội dung của cuộc nói chuyện mà không để ý tới những dấu hiệu cảm xúc khá rõ ràng của đối phương. Do những cảm xúc của người thích thể hiện có những tác động khá lớn lên những gì họ làm, việc nhận biết chúng là một điều rất quan trọng.

2. *Chia sẻ cảm xúc với họ.* Khi những người thích thể hiện đang rất phấn chấn với công việc của mình, hãy chia sẻ cảm xúc này với họ, ví dụ như: “Cậu trông có vẻ hào hứng với tiến trình của dự án”. Hoặc khi họ buồn rầu, bạn cũng có thể đồng cảm: “Chắc là chị phải rất không hài lòng khi đã đào tạo được Sandy mà cô ấy lại bị chuyển sang bộ phận khác và giờ đây chị lại phải bắt đầu chỉ bảo một nhân viên khác từ đầu”.

3. *Đừng phản ứng mạnh trước những biến chuyển trong tâm trạng của người thích thể hiện.* Những người thích thể hiện thường có sự thay đổi tâm trạng nhanh hơn bất kỳ tuýp người nào khác. Khi họ phấn chấn, họ năng động và hào hứng với những gì họ đang làm. Khi họ buồn, họ cảm thấy chán nản và bị bỏ mặc. Là một người thích lãnh đạo, có lẽ trạng thái tình cảm của bạn khá ổn định. Đừng quá quan trọng hóa những thái cực này của người thích thể hiện trừ khi chúng thường xuyên diễn ra trong một thời gian dài. Do những giai đoạn cảm xúc của người thích thể hiện thường nhanh hơn hầu hết những người khác, họ có thể sẽ trở nên nhanh chóng khác hẳn.

4. *Hãy thể hiện cảm xúc của bạn nhiều hơn nữa.* Nếu bạn vui vì một điều gì đó, hãy nói ra. Nếu bạn thất vọng, hãy thể hiện điều đó. Khi bạn bức mình, hãy nói ra những cảm xúc của mình cũng như nguyên nhân làm bạn phát cáu, ví dụ như: “Tôi rất không vui vì cậu đã không hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn”. Hãy để cả ngôn ngữ trên cơ thể bạn giúp bạn thể hiện cảm xúc của mình. Giả dụ như việc thay đổi giọng nói, ngữ điệu.

5. *Hãy nhiệt tình hơn nữa.* Khi tiếp xúc với người thích thể hiện, việc thể

hiện sự nhiệt tình là một cách đặc biệt quan trọng để bày tỏ cảm xúc rõ ràng hơn. Mặc dù những người thích thể hiện thỉnh thoảng hay chán nản, họ vẫn nhiệt tình nhất trong tất cả các tuýp người. Khi bạn trình bày một ý tưởng nào đó cho một người thích thể hiện nghe thì sự nhiệt tình của bạn không thôi đã đủ sức thuyết phục hơn một bản dài dằng dặc với hàng lô những sự kiện, con số. Nếu bạn không thể hiện được sự hào hứng của mình, có thể họ sẽ nghĩ rằng bạn không tự tin lắm với ý tưởng đó. Và, bất kỳ khi nào bạn thực sự tâm huyết với những dự án và những thành công của người thích thể hiện, hãy chia sẻ cảm xúc này với họ.

6. *Đừng quan trọng hóa những lời nói thay đổi thường xuyên như chong chóng của họ.* Hãy nhớ rằng, trong những điều kiện bình thường, những người thuộc tuýp người này cũng rất hay xúc động và quá đa sầu đa cảm hơn bất kỳ ai. Khi họ tức giận, những cảm xúc và sự thái quá này thường rất rõ ràng. Đừng phản ứng lại tương tự. Người thích thể hiện thường lấy lại được bình tĩnh dễ dàng hơn những người khác, vì vậy đừng cho rằng những điều xúc phạm mà họ lỡ nói ra trong cơn tức giận là cố ý. Tuy nhiên, nếu những lời nói xúc phạm này trở nên quá đáng, hãy tìm cách chấm dứt chúng ngay.

Hãy ủng hộ sự thoải mái trong cách nói chuyện của người thích thể hiện

Việc nhận ra rằng khi những người thích thể hiện nói, họ thường nói ngay ra những điều họ nghĩ là rất quan trọng. Đôi khi họ thường hỏi: “Làm sao mà tôi biết được mình đang nghĩ gì nếu tôi không nói ra chứ?”. Những người ở trên đường kẻ thường có xu hướng sắp xếp câu chữ trước khi nói. Nếu bạn hoặc một người thích thể hiện không thể thích ứng với những khác biệt trong cách nói chuyện, những khó khăn trong giao tiếp sẽ có thể xảy ra.

1. *Hãy đảm bảo đủ thời gian cho cuộc nói chuyện.* Mặc dù tốc độ nói của những người thích thể hiện khá nhanh song việc họ kể chuyện và chuyển từ đề tài này sang đề tài khác có thể tốn khá nhiều thời gian, vì vậy đừng bó buộc thời gian quá eo hẹp trong khi bàn bạc việc gì đó với một người thích thể hiện.

2. *Hãy tạo nên sự cân bằng giữa việc để cho một người thích thể hiện đi lạc đề và quay lại chủ đề chính.* Với những người thích thể hiện, bạn có thể đoán trước được những cuộc nói chuyện có thể sẽ dài lê thê. Nếu bạn cố giữ cho những người rất quả quyết này không đi lạc đề, sẽ chỉ vô ích thôi. Tuy nhiên, nếu họ đã lan man quá xa sang những chủ đề khác, đôi khi bạn có thể khéo léo nhắc nhở họ quay về vấn đề đang được bàn bạc.

3. *Dành thời gian để cùng khám phá.* Một khi những người thích thể hiện đưa ra ý kiến, có thể họ không muốn tìm thêm những phương án khác nữa. Tương tự, những người thích lãnh đạo cũng có thể đã có quan điểm của riêng mình. Khi hai người quá quả quyết khẳng khẳng giữ lập trường của mình, có lẽ kết quả là cuộc nói chuyện đó sẽ trở nên “cuộc nói chuyện của những người điếc”. Để tránh gặp phải tình trạng này, hãy lắng nghe kỹ ý kiến của những người thích thể hiện và đưa ra phản hồi làm sao để bảo đảm có được sự bàn bạc thống nhất chung của hai người về vấn đề và những phương án có thể được đưa ra.

4. *Hãy kiên nhẫn với những câu nói quá lời.* Với xu hướng dễ xúc động, những người thích thể hiện có thể sẽ nói phóng đại lên khi trình bày một luận điểm nào đó. Đừng đòi hỏi sự chính xác tỉ mỉ trừ khi nó rất quan trọng cho việc bàn bạc chủ đề đó. Thay vào đó hãy tập trung vào ý tưởng mà họ đang cố gắng đưa ra và để cho cuộc nói chuyện được tiếp tục.

5. *Hãy khéo léo trong việc phản ứng lại trước những mâu thuẫn trong lời nói của người thích thể hiện.* Do những người thích thể hiện vừa nói vừa nghĩ nên có thể những điều họ nói ra chứa đựng những mâu thuẫn mà họ không hề

nhận ra. Nếu những suy nghĩ mâu thuẫn này không thích hợp với vấn đề đang được bàn bạc, hãy xem xét lại sự không nhất quán này. Nếu nó ảnh hưởng đến cuộc nói chuyện, hãy tìm cách khéo léo tế nhị để hỏi lại thực sự ý kiến của họ đối với vấn đề đó như thế nào.

Hãy cười mở vui vẻ với tính hài hước của người thích thể hiện

Những người thích thể hiện là những người hài hước nhất trong tất cả các tuýp người. Họ thích đem sự vui vẻ vào trong công việc. Nếu bạn biết thư giãn một chút khi cộng tác cùng họ, có thể bạn sẽ đạt được hiệu quả cao hơn là cứ tiến hành công việc nghiêm túc và khô khan.

1. *Đừng tỏ ra mất kiên nhẫn nếu một người thích thể hiện có hơi say sưa với vài câu chuyện vui.* Khi bạn đã sẵn sàng bắt tay vào công việc, một người thích thể hiện có thể vẫn sẽ kể vài câu chuyện hài hước. Thay vì không đồng tình trước những câu chuyện tưởng chừng như việc phí phạm thời gian, hãy thư giãn và hưởng ứng sự hài hước đó. Tuy nhiên, bạn cũng không cần phải đùa lại trừ khi bạn muốn.

2. *Hãy thư giãn với đôi chút vui đùa của họ.* Thậm chí giữa lúc đang bàn bạc công việc nghiêm túc, người thích thể hiện có thể đùa vui vài câu. Hãy thư giãn đôi chút cùng họ. Đó có thể là cách anh ấy muốn giải tỏa căng thẳng trước khi tiếp tục quay trở lại với công việc.

3. *Hãy cố gắng tạo ra một bầu không khí vui vẻ cho cuộc nói chuyện.* Việc ngồi sau một chiếc bàn trong một phòng họp khô khan vô vị hoặc nói chuyện đối diện trong văn phòng của ai đó không phải là sở thích của những người thích thể hiện. Nếu địa điểm và thời tiết cho phép, hãy đi dạo vào buổi trưa hoặc bàn bạc trong lúc dùng bữa sáng hoặc bữa trưa tại một nhà hàng bạn yêu thích. Hãy suy nghĩ về điều này và bạn sẽ có những lựa chọn tuyệt hơn cả sự mong đợi.

Hãy ghi nhận những nỗ lực của người thích thể hiện

Những người thích thể hiện thậm chí còn thích sự công nhận những nỗ lực của mình hơn cả những người khác.

1. *Hãy ghi nhận những đóng góp của họ.* Những người thích thể hiện sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu có những lời động viên chân thành. Đối với họ, sẽ càng tốt hơn nếu như bạn động viên hoặc khen ngợi họ trước mặt những người khác.

2. *Hãy để những người thích thể hiện được nổi bật.* Nói chung, những người thuộc loại này rất dễ trở thành tâm điểm của sự chú ý. Hãy tìm những lời tán dương họ theo cách mà họ muốn trong khi đảm bảo rằng tất cả mọi người tham gia dự án đều đã nhận được những lời khen mà họ đáng được hưởng.

Chia sẻ quan điểm và tình cảm với người thích thể hiện

Khi nói chuyện với người thích thể hiện, hãy biết rằng có thể những gì mà bạn thấy thuyết phục lại có vẻ không đáng quan tâm mấy với họ. Sau đây là một số phương án giúp bạn có thể chia sẻ quan điểm và tình cảm với họ.

1. *Tóm tắt cuộc nói chuyện trực tiếp bằng văn bản.* Những người thích thể hiện thích sự trao đổi trực tiếp. Nếu không thể, hãy thử trao đổi qua điện thoại. Khi các bạn đã cùng đi đến một kết luận nào đó trong buổi họp trực tiếp hoặc qua điện thoại, hãy tóm tắt kết luận đó lại. Sau đó, nếu vấn đề đó quan trọng, hãy ghi văn tắt nó ra giấy.

2. *Hãy cố gắng ủng hộ những mong ước của họ.* Những người thuộc loại này là những người rất hay mơ mộng theo cả nghĩa tích cực lẫn tiêu cực. Họ thường tưởng tượng ra những viễn cảnh tươi đẹp hơn cho công ty nơi họ làm việc. Nhưng những điều này nhiều khi lại quá xa vời, không thực tế so với hướng đi của công ty hoặc tập đoàn. Khi có thể, hãy giúp họ trở nên thực tế hơn với những dự án đưa ra. Vào những dịp đó, khi bạn không thể ủng hộ những đề án quá viễn vông của họ, hãy tôn trọng cũng như bày tỏ rõ ràng chính kiến của mình.

3. *Hãy lược bớt những chi tiết vụn vặt.* Hãy đề cập các chi tiết ít hơn. Khi những người thích thể hiện muốn biết thêm thông tin, họ sẽ hỏi bạn. Tuy nhiên, nếu những chi tiết đó rất quan trọng, hãy chắc chắn rằng chúng không bị bỏ qua.

4. *Đừng lạm dụng quá nhiều các sự kiện và lý do.* Những sự kiện, con số, lý do mà người thích lãnh đạo quan tâm thì lại có vẻ là sự thừa thãi với người thích thể hiện. Nếu không thực sự cần thiết, hãy lược bớt các sự kiện hoặc lý do trong các cuộc nói chuyện, họp hành của bạn đi.

5. *Hãy nhấn mạnh đề xuất của những người khác.* Đặc biệt là đề xuất của những người thích thể hiện quen biết hoặc kính trọng. Những bằng chứng từ một người bạn hoặc những người áp dụng phương pháp này và đã thành công sẽ có sức nặng hơn nhiều so với hàng loạt các bằng số liệu và những bằng chứng khô khan chán ngắt khác.

6. *Hãy thể hiện sự quan tâm đến khía cạnh con người.* Khi có thể, hãy hỏi xin ý kiến của một người thích thể hiện trước khi ra một quyết định nào đó. Hãy cân nhắc những ảnh hưởng và tác động của những dự án, qui trình, thủ tục, chính sách mới lên mọi người. Ví dụ, khi thảo luận về một loại máy móc mới, ngoài việc trình bày những lợi thế về giá cả của nó, hãy thêm vào những

nhận xét như: “Hầu hết mọi người đều thích chiếc máy này vì nó có thể giúp làm giảm đáng kể thời gian làm việc ngoài giờ của họ – điều mà trước đây họ vẫn thường hay phàn nàn.”

7. *Hãy đề xuất một sáng kiến làm việc hiệu quả.* Thay vì đưa ra cho những người thích thể hiện hàng loạt sự lựa chọn, tốt nhất hãy giúp họ hào hứng hơn với phương án nào bạn cho là tối ưu nhất.

8. *Hãy đưa ra những khuyến khích hoặc phần thưởng nếu có thể.* Mọi người đều thích được khuyến khích theo cách này, nhưng ít người lại cảm thấy phấn khởi và làm việc hăng say hơn khi có được động lực này như người thích thể hiện.

Hãy tạo sự tự do cho họ

Giống như những người thích lãnh đạo, tuýp người thích thể hiện muốn làm mọi việc theo cách riêng của mình. Những người thích sự tự do này muốn tránh được càng nhiều sự gò bó càng tốt.

1. *Hãy giúp những người thích thể hiện để lại dấu ấn của mình lên những việc họ làm.* Họ muốn công việc chính là cách thể hiện bản thân họ. Khi nói đến những việc mà họ có đóng góp công sức, họ muốn rằng họ có thể nói: “Tôi đã làm nó theo cách của tôi đấy”. Tuy nhiên, đôi khi những người thích lãnh đạo rất cố chấp. Họ muốn mọi việc phải theo ý họ. Nếu có thể, hãy tránh đặt áp lực bắt những người thích thể hiện làm việc theo cách của mình.

2. *Hãy cho phép họ được làm những điều mới mẻ.* Những người thích thể hiện ghét phải lặp lại công việc cũ theo một lối sáo mòn. Hãy tìm cách giúp họ tự làm mới công việc của mình. Và bạn cũng nên thử nghiên cứu những phương pháp mới để cùng cộng tác với họ trong công việc.

3. *Hãy sẵn sàng ứng biến trong mọi hoàn cảnh nếu có thể.* Có thể bạn làm việc có tổ chức hơn người đồng nghiệp thuộc tuýp người thích thể hiện. Có thể bạn đã quen với sự quy củ đó rồi. Tuy nhiên, đối với người thích thể hiện, kế hoạch đã lên sẵn là một sự cản trở và làm theo một kế hoạch đã có sẵn thì chẳng khác nào bị trói chân trói tay. Bạn hãy cởi mở và sẵn sàng chấp nhận những thay đổi.

4. *Hãy chiều theo ý thích vận động của họ.* Những người thích thể hiện không thích việc phải ngồi ở một chỗ còn hơn bạn ấy chứ. Đừng chỉ ngồi và nói chuyện quá lâu với họ, hãy tìm những lý do để đứng dậy và đi lại một chút. Và do những người thích thể hiện cũng không ưa sự bó buộc của một công việc sau bàn giấy, khi có thể hãy giúp họ tìm được những dự án hoặc vai trò có thể giúp họ giải tỏa năng lượng được nhiều hơn.

5. *Tránh tranh giành quyền lực.* Những người thích thể hiện thường quá quyết hơn hầu hết những người khác. Bạn cũng vậy. Do đó, hai bạn có khá nhiều điểm chung. Tuy nhiên, khi hai người quá quyết cùng làm việc với nhau, nguy cơ những tranh chấp cãi vã là khó tránh khỏi. Nếu điều này xảy ra, tạm thời hãy nhún nhường hơn. Hãy lắng nghe nhiều hơn nữa, kiên nhẫn hơn nữa (xem 2 trang tiếp theo). Hãy giảm bớt sự căng thẳng và gay gắt trong giọng nói của bạn, đưa ra những ý kiến mở và sẵn sàng thỏa hiệp với họ.

Trong những nỗ lực đầu tiên nhằm điều chỉnh tính cách cho phù hợp với những người thích thể hiện, có thể bạn sẽ thấy hữu ích hơn khi xem lại chân

dung của họ ở §6, trang 86-96.

Điều chỉnh cho phù hợp với người nặng về óc phân tích

Là một người thích lãnh đạo, bạn có một điểm chung với người nặng về óc phân tích. Các bạn tương đồng nhau về một trong hai khía cạnh của tính cách: cả hai bạn đều trầm tính hơn những người khác. Bởi vậy, những người nặng về óc phân tích thường đánh giá cao sự tập trung vào công việc cũng như phương pháp tiếp cận công việc có mục tiêu của bạn.

Để điều chỉnh cho phù hợp với những người nặng về óc phân tích, trở ngại lớn nhất nằm ở việc bạn phải hòa hợp với tính cách hay do dự, không quyết đoán của họ. Bạn nên tạo ra mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một số trong bốn loại hành vi được trình bày rất chi tiết dưới đây. Bạn không cần phải thử tất cả. Bạn có thể nghĩ đến những cách khác để có thể cộng tác tốt hơn với một người nặng về óc phân tích nào đó mà bạn nghĩ đến trong đầu.

Hãy giảm tốc độ của mình

Những người nặng về óc phân tích đi lại, nói năng và ra quyết định đều rất chậm chạp. Đối với những người thích lãnh đạo nhanh nhẹn, dường như họ làm gì cũng với tốc độ sên bò. Nhưng đối với người nặng về óc phân tích, tốc độ quá nhanh của một người thích lãnh đạo làm họ thấy không thoải mái. Nó làm họ làm việc không hiệu quả. Nếu bạn muốn cộng tác tốt hơn với những người rất cẩn thận và tỉ mỉ này, hãy giảm tốc độ của mình xuống và hòa nhịp tốc độ tự nhiên của họ.

1. *Hãy nói chậm hơn.* Khi những người thích lãnh đạo nói ở tốc độ bình thường của họ thì những người nặng về óc phân tích cũng đã phải đuổi theo rồi. Tại sao lại đặt bản thân vào một tình thế bất lợi như vậy trong cuộc nói chuyện?

2. *Đừng đặt ra các thời hạn quá chặt chẽ không cần thiết.* Chỉ có ít người thích lãnh đạo hiểu được rằng việc những người nặng về óc phân tích phải làm mọi việc theo một tốc độ mà chỉ những người thích lãnh đạo cảm thấy thoải mái sẽ căng thẳng biết chừng nào. Những người nặng về óc phân tích cũng biết rõ rằng nhiều khi sự vội vã chỉ càng tạo nên sự lãng phí mà thôi.

3. *Đừng thúc giục những người nặng về óc phân tích ra quyết định không cần thiết.* Hãy nhớ rằng phong cách của bạn và của người nặng về óc phân tích khác hẳn nhau trong việc ra quyết định. So với hầu hết những người khác, quá trình này của bạn rất nhanh chóng và dễ dàng. Còn đối với họ, quá trình ra quyết định thường mất thời gian hơn, gặp nhiều khó khăn và áp lực hơn. Nếu bạn ra hạn với họ, có thể họ sẽ càng thấy căng thẳng hơn. Có những lúc những người ra quyết định chậm chạp này cần được thúc giục nhưng nếu vấn đề thời gian là không cần thiết, hãy để họ được làm theo cách của họ: cẩn thận và tỉ mỉ.

4. *Hãy đầu tư thời gian để cẩn thận và tỉ mỉ hơn trong công việc.* Những người nặng về óc phân tích thích làm mọi thứ chậm chạp và kĩ càng. Khi làm việc cùng với họ, hãy tìm những cơ hội để nâng cao năng suất công việc cũng như cải thiện mối quan hệ của bạn với họ bằng cách chu đáo hơn trong công việc hơn mức bình thường mà bạn vẫn làm.

Hãy lắng nghe nhiều hơn và thấu đáo hơn

Những người thích lãnh đạo có xu hướng nói thẳng ra những điều họ nghĩ. Những người nặng về óc phân tích lại thích giữ kín những ý kiến của mình. Nếu người thích lãnh đạo là một thánh giả tồi, và thường thì là như vậy, người nặng về óc phân tích sẽ lại càng ít nói hơn. Thật là khó để có mối quan hệ hiệu quả trong công việc khi một người luôn im lặng. Những người thích lãnh đạo không có được những thông tin mà họ cần, và sự tham gia tích cực của người nặng về óc phân tích thì ngày càng suy giảm. Sự rạn nứt trong mối quan hệ ngày càng lớn. Mặc dù sự không cân bằng trong việc đưa ra ý kiến này không phải hoàn toàn do lỗi của bạn nhưng để cải thiện tình hình, bạn nên lắng nghe và thấu đáo hơn.

1. *Hãy nói ít hơn.* Khi bạn cùng làm việc với một người ít nói thuộc tuýp người nặng về óc phân tích, hãy hết sức nỗ lực nói ít hơn bình thường. Có thể đó là thói quen của bạn và bây giờ thay đổi quả là điều không dễ. Những người thích lãnh đạo cam kết tham gia một buổi nói chuyện có sự tham gia từ hai phía sẽ thấy hữu ích khi đọc §11: “Liều thuốc cho sự lẩn át: Hãy lắng nghe nhiều hơn và đưa ra các ý kiến mở”, trang 182 – 185.

2. *Trong khi nói hãy dừng lại lâu hơn và nhiều lần hơn để giúp cho những người nặng về óc phân tích bắt kịp chủ đề hơn.* Họ cần những khoảng trống như vậy lâu hơn những người thích lãnh đạo, vì vậy trong khi nói hãy dừng lại lâu hơn và thường xuyên hơn.

3. *Hãy mời họ đưa ra ý kiến.* Yêu cầu họ nói trong buổi họp, hỏi ý kiến họ về những chủ đề mà bạn đang đảm nhận. Khi giải thích những điều bạn nghĩ, hãy hướng họ vào cuộc đàm thoại với những câu hỏi đại loại như: “Điều này có phù hợp với những gì anh nghĩ không?”, “Anh nghĩ thế nào về việc này?”, “Tôi rất quan tâm đến những ý kiến của anh về những điều tôi nói”, “Anh thấy vấn đề này như thế nào?”...

4. *Hãy tóm tắt lại những gì bạn nghe.* Đây là một cách khẳng định quan điểm của một người mà không chỉ ra rằng bạn đồng ý hay không đồng ý với nó. Trong khi bạn tóm tắt, hãy dừng lại một chút xem anh ấy, cô ấy có bổ sung thêm điều gì đó hay không. Sau đó đến lượt bạn cho ý kiến của mình. Hãy bắt đầu bằng những điểm mà bạn đồng tình với họ. Hãy lựa chọn từ ngữ khéo léo nếu bạn không cùng quan điểm mà họ đã nói. Nếu tuýp người này cảm thấy họ bị chỉ trích khi đưa ra ý kiến, về sau bạn sẽ khó mà nghe thấy họ nói gì nữa.

5. *Đừng ngắt lời họ.* Khi một người đang nói và bạn chen ngang những ý

kiến của mình vào, sẽ không có gì là vô lý nếu họ cho rằng bạn không tôn trọng họ. Đây thực sự là một cản trở cho việc tạo lập mối quan hệ hiệu quả trong công việc.

6. *Đừng bắt họ kết thúc câu chuyện theo ý mình.* Đối với người thích lãnh đạo nhanh nhẹn, việc phải lắng nghe một bài diễn văn nhát gừng của người nặng về óc phân tích luôn nói rất chậm quả là một thử thách về lòng kiên nhẫn. Nhưng điều này thực sự cần thiết nếu bạn muốn điều chỉnh tính cách của mình cho phù hợp với người nặng về óc phân tích.

Đừng tỏ ra quá mạnh mẽ

Những người nặng về óc phân tích, theo định nghĩa, sẽ kém quả quyết hơn bạn. Họ thường không thể hiện ngôn ngữ cơ thể mạnh mẽ. Họ ít nói và khi làm việc, họ không dứt khoát lắm. Vì vậy, khi bạn hành động như một người thích lãnh đạo, sự không tương xứng này có thể làm cho những người nặng về óc phân tích nghĩ rằng bạn đang tự cao tự đại. Một mối quan hệ nơi công sở không thể phát triển được khi một người luôn cảm thấy bị người khác lấn át. Vì vậy, nếu cách nói chuyện của bạn làm cho bạn trở nên độc đoán, họ sẽ còn nói ít hơn bình thường và bạn sẽ lỡ mất nhiều thông tin quan trọng. Đây là một số phương án để bạn tránh tỏ ra mạnh mẽ trước những người nặng về óc phân tích.

1. *Hãy nhìn họ trùu mến hơn.* Khi nói chuyện với một người nặng về óc phân tích, hãy nhìn ra chỗ khác nhiều hơn. Khi bạn nhìn họ, đừng nhìn họ chăm chăm hoặc với một ánh mắt nghiêm nghị.

2. *Đừng có những cử chỉ tỏ ra bạn quá mạnh mẽ.* Những người thích lãnh đạo thường phát triển một số động tác như chỉ tay khi muốn nhấn mạnh điều gì đó. Trong giao tiếp thông thường, động tác này đều không phù hợp với tất cả mọi người, tất nhiên là bạn càng nên tránh khi nói chuyện với một người nặng về óc phân tích.

3. *Hãy vận nhỏ “âm lượng” của mình xuống.* Bạn có thể nói to hơn những người nặng về óc phân tích vì vậy bạn nên vận nhỏ âm lượng của mình xuống khi nói chuyện với họ. Tuy nhiên, ngoài mức độ to nhỏ, những người thích lãnh đạo còn có chút gì đó rất quả quyết, khẳng khẳng qua giọng nói của mình. Một khi bạn ý thức được đặc điểm này của mình, bạn có thể phát hiện ra cách nói nhẹ nhàng mà vẫn đầy sức thuyết phục.

4. *Hãy ngồi dựa ra phía sau khi nói chuyện.* Hãy làm giống như những người nặng về óc phân tích và hãy dựa vào lưng ghế khi nói chuyện. May thay, khi thoải mái với tư thế ung dung này, bạn có thể giảm được sự mạnh mẽ gay gắt qua ánh nhìn, cử chỉ và giọng nói của mình.

5. *Hãy đưa ra các ý kiến mở.* Những người nặng về óc phân tích thường ăn nói dè dặt, thận trọng. Ngược lại, những người thích lãnh đạo lại thường chọn những từ ngữ quá tự tin, quyết đoán, nhiều khi áp đặt hơn cả những gì họ thực sự nghĩ. Khi bạn nói kèm theo những cử chỉ quá quả quyết của bản thân, họ sẽ thấy dường như bạn không muốn bàn bạc gì thêm nữa. Những cách nói sau có thể giúp bạn trở nên ít áp đặt hơn: “Ý kiến này chỉ là sự phỏng đoán của tôi”, “Tôi chỉ muốn đưa vấn đề này ra bàn bạc”, “Tôi thích ý tưởng đó.”

Sẽ ra sao nếu chúng ta cũng...”. Khi bạn đồng ý với điều gì, bạn có thể nói: “Tôi sẽ tạm đồng tình với cậu trong vài phút”.

6. *Hãy thỏa thuận.* Khi có thể, hãy tránh áp đặt phương án giải quyết vấn đề của mình lên người đồng nghiệp thuộc tuýp người nặng về óc phân tích, đó là kiểu: một thắng – một thua. Phương pháp này chỉ làm hại mối quan hệ của các bạn. Thay vào đó, hãy áp dụng sự thỏa thuận mà hai bên đều có lợi hoặc cùng nhau giải quyết vấn đề mà các bạn gặp phải.

Chia sẻ quan điểm và tình cảm với người nặng về óc phân tích

Cũng như những tuýp người khác, những người nặng về óc phân tích muốn mọi việc được làm theo ý mình. Nếu bạn muốn trình bày ý kiến hoặc đưa ra một đề xuất, hãy lưu ý những điểm sau:

1. *Hãy có sự chuẩn bị trước.* Những người nặng về óc phân tích muốn bạn phải có sự chuẩn bị trước. Hãy tập trung tất cả các dữ liệu mà họ cần. Hãy dự đoán những gì mà họ có thể hỏi bạn. Thậm chí trong những buổi họp chỉ có hai người thì cũng nên lập chương trình trước. Nhớ đưa chương trình đó cho anh ấy hoặc cô ấy xem trước. Có thể anh ấy hoặc cô ấy muốn biết trước về những chủ đề sẽ được bàn bạc. Hầu hết những gợi ý sau đây đều sẽ được thực hiện tốt hơn nếu bạn chuẩn bị mọi thứ tốt hơn bình thường.

2. *Hãy đi vào những chi tiết chính.* Những người nặng về óc phân tích thường đi vào những chi tiết nhỏ tí mĩ. Họ rất thích những gì cụ thể. Họ muốn họ phải chắc chắn về mọi thứ trước khi ra một quyết định nào đó. Bạn sẽ được họ tin tưởng nếu như họ thấy bạn không bỏ sót một chi tiết nào mà họ cho là cần thiết.

3. *Hãy đưa ra các lý do hợp lý khi bạn thu hẹp các sự lựa chọn.* Những người nặng về óc phân tích muốn cân nhắc tất cả các sự lựa chọn. Trong khi xu hướng này thường giúp họ đưa ra các quyết định đúng thì đồng thời nó cũng làm cho họ trở nên thiếu quyết đoán. Bạn có thể loại bỏ những phương án kém khả thi hơn bằng cách đưa ra những lý do hợp lý và logic.

4. *Hãy đề cập những vấn đề bạn gặp phải và những bất lợi của đề xuất mà bạn đưa ra.* Ngoài việc nói đến những thuận lợi trong những đề xuất của mình, bạn cũng nên đề cập đến những mặt trái của nó. Chắc chắn họ sẽ rất coi trọng bạn. Sau đó, hãy xây dựng niềm tin của bạn với người này thông qua việc đối diện trực tiếp với vấn đề cũng như những điểm bất lợi của các cách giải quyết.

5. *Hãy giải thích tại sao sự lựa chọn của bạn là tối ưu.* Đối với người nặng về óc phân tích, “tối ưu” nghĩa là sự kết hợp của chất lượng, tính kinh tế và ít rủi ro. Bạn phải cân nhắc về sự tương đối của mỗi tiêu chí trên của những người thuộc nhóm này trong những hoàn cảnh cụ thể. “Tối ưu” đối với kiểu người này bao gồm cả những lợi ích lâu dài cũng như trước mắt. Hãy bàn đến kế hoạch sắp tới bằng những khả năng như: “Đây là một dự tính về những điều có thể xảy ra...”. Giống như bạn, người nặng về óc phân tích cũng rất dè dặt và thận trọng trước những rủi ro. Vì vậy, nếu có thể hãy chỉ ra rằng tại sao phương pháp của bạn lại khá an toàn.

6. *Luôn chính xác.* Những người thuộc loại này đều rất hay hoài nghi và coi trọng sự chính xác. Họ không ưa sự sắp xếp thông tin hoặc trình bày cầu thả. Trong khi những người khác có thể chấp nhận sự xấp xỉ hoặc tương đương, những người nặng về óc phân tích lại muốn mọi thông tin phải thật chính xác. Vì vậy, hãy cố gắng cung cấp cho họ những dữ liệu chính xác nhất có thể.

7. *Hãy cung cấp các tài liệu bằng văn bản và tăng cường viết.* Những người nặng về óc phân tích có xu hướng thích viết hơn là nói. Dù vậy, trình bày bằng miệng vẫn là phương pháp hay nhất. Bằng cách này, bạn có thể thấy được những phản ứng của họ cũng như trực tiếp trả lời được những câu hỏi mà họ đặt ra cho bạn. Đồng thời, hãy chiều theo sở thích của họ bằng cách cung cấp cho họ những tài liệu bằng văn bản được chuẩn bị kỹ càng hoặc một bản báo cáo tiếp sau đó. Nếu quyết định đã được đưa ra, bạn có thể bổ sung thêm thời gian biểu tuần tự cho việc thực hiện.

8. *Hãy chuẩn bị để nghe nhiều hơn những gì bạn muốn biết.* Khi những người nặng về óc phân tích nói, họ thường đưa ra nhiều thông tin hơn hầu hết mọi người cho là cần thiết. Họ thường giải thích quan điểm của họ và bàn bạc về tiến trình của các dự án và bạn có thể cảm thấy họ đang sa đà vào quá nhiều chi tiết. Những chi tiết nhỏ nhặt ấy có thể nhàm chán và khó theo dõi nhưng hãy kiên nhẫn và lắng nghe. Họ sẽ đánh giá cao sự chăm chú của bạn. Trong đó biết đâu có thể có những thông tin mà bạn cần.

Trong những nỗ lực đầu tiên điều chỉnh tính cách cho phù hợp với những người nặng về óc phân tích, có thể bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung của những người thuộc nhóm này ở §6, trang 70-77.

Điều chỉnh cho phù hợp với người ôn hòa

Là một người thích lãnh đạo, bạn khác những người ôn hòa về cả hai khía cạnh cơ bản trong tính cách. Họ ít quả quyết hơn và phản ứng không nhanh bằng bạn. Vì vậy, có thể bạn sẽ gặp phải những khác biệt trong tính cách với những người ôn hòa hơn là với người nặng về óc phân tích và người thích thể hiện – những tuýp người này đều có chung với bạn một trong hai khía cạnh về tính cách. Do vậy, có nhiều vấn đề trong cách ứng xử mà bạn sẽ phải thay đổi để điều chỉnh cho phù hợp với người ôn hòa hơn là với những người thuộc các tuýp còn lại.

Khi đọc đến những kiểu điều chỉnh hành vi tạm thời giúp bạn hòa hợp với kiểu người ôn hòa, hãy lựa chọn cẩn thận một trong bốn loại mà theo bạn sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả nhất với một người nào đó. Việc thay đổi những tính cách theo thói quen của mình, dù chỉ trong một thời gian ngắn, là rất khó. Vì vậy, hãy chắc chắn trong việc chọn lựa một trong bốn loại hành vi để áp dụng. Trong mỗi mục này, các chi tiết cụ thể đều được đề cập. Bạn cũng có thể nghĩ đến những phương án khác để đạt được kết quả tốt hơn khi cộng tác với một người cụ thể nào đó mà bạn đã biết.

Hãy quan tâm thực sự đến con người

Người ôn hòa muốn được đối xử như một con người chứ không chỉ là một chức năng hoặc vai trò nào đó. Người thích lãnh đạo – một kiểu người quan tâm đến công việc hơn hầu hết những người khác có thể cần nhớ để thể hiện sự quan tâm chân thành của mình tới người ôn hòa với tư cách một con người.

1. *Đừng tỏ ra thờ ơ, xa cách.* Bạn hãy thoải mái và cởi mở hơn, hãy thể hiện sự ấm áp qua lời nói, giọng nói cũng như nét mặt đúng mức.

2. *Đầu tiên, hãy chào hỏi mọi người và nói chuyện thân mật đôi ba câu.* Những người ôn hòa thường không cảm thấy thoải mái nếu cứ lạnh lùng bắt tay ngay vào công việc. Vào đầu cuộc nói chuyện, hãy dùng vài phút để xây dựng một bầu không khí thân thiện. Hãy thể hiện rằng bạn quan tâm đến họ vì trước tiên họ là một con người. Hãy để cho họ được nói về bản thân mình.

3. *Hãy tiết lộ đôi chút về bản thân.* Người ôn hòa thích được mời bạn nói về bản thân. Đừng bỏ qua điều này chỉ với câu: “Ồ, mọi chuyện của tôi vẫn ổn”, hãy nói qua đôi chút về những gì đang diễn ra trong cuộc sống của bạn.

4. *Hãy tìm những cơ hội để nói về những chủ đề không liên quan đến công việc.* Ví dụ, trong khi chờ một buổi họp bắt đầu, đừng đọc lại một bản báo cáo, thay vào đó, hãy nói chuyện với những người ôn hòa và những người khác để tạo nên sự thân mật gần gũi với nhau. Khi buổi họp kết thúc, bạn cũng có thể tìm những cơ hội để trao đổi thân tình. Và tất nhiên còn nhiều dịp khác nữa dành cho bạn. Mục đích của việc này là để tạo nên sự thân thiện vừa phải, đúng mức.

Hãy giảm tốc độ của chính mình

Những người ôn hòa đi lại, nói năng và ra quyết định đều rất chậm chạp. Đối với những người thích lãnh đạo nhanh nhẹn, dường như họ làm gì cũng với tốc độ sên bò. Nhưng đối với người ôn hòa, tốc độ quá nhanh của người thích lãnh đạo làm họ thấy không thoải mái. Nó làm họ làm việc không hiệu quả. Nếu bạn muốn cộng tác tốt hơn với những người rất cẩn thận và tỉ mỉ này, hãy giảm tốc độ của mình xuống và hòa nhịp tốc độ tự nhiên của họ.

1. *Hãy nói chậm hơn.* Khi những người thích lãnh đạo nói ở tốc độ bình thường của họ thôi thì những người ôn hòa cũng đã phải đuổi theo rồi. Tại sao lại đặt bản thân vào tình thế bất lợi như vậy trong cuộc nói chuyện?

2. *Đừng đặt ra các thời hạn quá chặt chẽ không cần thiết.* Hãy nhớ rằng những người ôn hòa sẽ cảm thấy áp lực và căng thẳng thế nào nếu họ phải làm việc theo tốc độ của bạn.

3. *Đừng thúc giục những người nặng nề óc phân tích ra quyết định không cần thiết.* Có những lúc những con người luôn ra quyết định chậm chạp này cần phải được thúc giục. Nhưng trừ khi vấn đề thời gian là rất quan trọng, hãy để cho họ được quyết định theo ý mình.

Hãy lắng nghe nhiều hơn và thấu đáo hơn

Những người thích lãnh đạo có xu hướng nói thẳng ra những điều họ nghĩ. Những người ôn hòa lại thích giữ kín những ý nghĩ của mình. Nếu người thích lãnh đạo là một thánh giả tồi, và thường là như vậy, thì người ôn hòa sẽ lại càng ít nói hơn. Thật là khó để có mối quan hệ hiệu quả trong công việc khi một người luôn im lặng. Những người thích lãnh đạo không có được những thông tin mà họ cần, và sự tham gia tích cực của người ôn hòa thì ngày càng suy giảm. Sự rạn nứt trong mối quan hệ ngày càng lớn. Mặc dù sự không cân bằng trong việc đưa ra ý kiến này không phải hoàn toàn do lỗi của bạn nhưng để cải thiện tình hình, bạn nên lắng nghe nhiều hơn nhiều hơn và thấu đáo hơn.

1. *Hãy nói ít hơn.* Khi bạn cùng làm việc với một người ít nói thuộc tuýp người ôn hòa, hãy hết sức nỗ lực nói ít hơn bình thường. Có thể đó là thói quen của bạn và bây giờ thay đổi quả là điều không dễ. Những người thích lãnh đạo cam kết tham gia một buổi nói chuyện có sự tham gia từ hai phía sẽ thấy hữu ích khi đọc §11: “Liều thuốc cho sự lẩn át: Hãy lắng nghe nhiều hơn và đưa ra các ý kiến mở”, trang 182 – 185.

2. *Trong khi nói hãy dừng lại lâu hơn và nhiều lần hơn để giúp cho những người ôn hòa bắt kịp chủ đề hơn.* Họ cần những khoảng trống như vậy lâu hơn những người thích lãnh đạo, vì vậy, trong khi nói hãy dừng lại lâu hơn và thường xuyên hơn.

3. *Hãy mời họ đưa ra ý kiến.* Yêu cầu họ nói trong buổi họp, hỏi ý kiến họ về những chủ đề mà bạn đang đàm nhận. Khi giải thích những điều bạn nghĩ, hãy hướng họ vào cuộc đàm thoại với những câu hỏi đại loại như: “Điều này có phù hợp với những gì anh nghĩ không?”, “Anh nghĩ thế nào về việc này?”, “Tôi rất quan tâm đến những ý kiến của anh về những điều tôi nói”, “Anh thấy vấn đề này như thế nào?”...

4. *Hãy tóm tắt lại những gì bạn nghe.* Đây là cách khẳng định quan điểm của một người mà không chỉ ra rằng bạn đồng ý hay không đồng ý với nó. Trong khi bạn tóm tắt, hãy dừng lại một chút xem họ có bổ sung thêm điều gì không. Sau đó, đến lượt bạn cho ý kiến của mình. Hãy bắt đầu bằng những điểm mà bạn đồng tình với họ. Hãy lựa chọn từ ngữ khéo léo nếu bạn không cùng quan điểm mà họ đã nói. Nếu tuýp người này cảm thấy họ bị chỉ trích khi đưa ra ý kiến, về sau bạn sẽ khó mà nghe thấy họ nói gì nữa.

5. *Đừng ngắt lời họ.* Khi một người đang nói và bạn chen ngang những ý kiến của mình vào, sẽ không có gì là vô lý nếu họ cho rằng bạn không tôn

trọng họ. Đây thực sự là một cản trở cho việc tạo lập mối quan hệ hiệu quả trong công việc.

6. *Đừng bắt họ kết thúc câu chuyện theo ý mình.* Đối với người thích lãnh đạo nhanh nhẹn, việc phải lắng nghe một bài diễn văn nhát gừng của người ôn hòa luôn nói rất chậm quả là một sự thử thách về lòng kiên nhẫn. Nhưng đây thực sự là điều cần thiết nếu bạn muốn điều chỉnh tính cách của mình cho phù hợp với người ôn hòa.

Đừng tỏ ra quá mạnh mẽ

Những người ôn hòa, theo định nghĩa, là những kém quả quyết hơn bạn. Họ thường không thể hiện ngôn ngữ cơ thể mình mạnh mẽ. Họ ít nói và khi làm việc, họ không dứt khoát lắm. Vì vậy khi bạn hành động như một người thích lãnh đạo, sự không tương xứng này có thể làm cho những người ôn hòa nghĩ rằng bạn đang tự cao tự đại. Một mối quan hệ nơi công sở không thể phát triển được khi một người luôn cảm thấy bị người khác lấn át. Vì vậy, nếu cách nói chuyện của bạn làm cho bạn trở nên độc đoán, họ sẽ còn nói ít hơn bình thường và bạn sẽ lỡ mất nhiều thông tin quan trọng. Đây là một số phương án để bạn tránh tỏ ra mạnh mẽ trước những người nặng về óc phân tích.

1. *Hãy nhìn họ triu mến hơn.* Khi nói chuyện với một người ôn hòa, hãy nhìn ra chỗ khác nhiều hơn. Khi bạn nhìn họ, đừng nhìn họ chăm chăm hoặc với một ánh mắt nghiêm nghị.

2. *Đừng có những cử chỉ tỏ ra bạn quá mạnh mẽ.* Những người thích lãnh đạo thường phát triển những động tác như chỉ đầu ngón tay khi muốn nhấn mạnh điều gì đó. Trong giao tiếp thông thường, kiểu động tác này đều không phù hợp với tất cả mọi người, tất nhiên là bạn càng nên tránh khi nói chuyện với người ôn hòa.

3. *Hãy vận nhỏ “âm lượng” của mình xuống.* Bạn có thể nói to hơn những người ôn hòa vì vậy bạn nên vận nhỏ âm lượng của mình xuống khi nói chuyện với họ. Tuy nhiên, ngoài mức độ to nhỏ, những người thích lãnh đạo còn có chút gì đó rất quả quyết, khẳng khẳng qua giọng nói của mình. Một khi bạn ý thức được đặc điểm này của mình, bạn có thể phát hiện ra cách nói nhẹ nhàng mà vẫn đầy sức thuyết phục.

4. *Hãy ngồi dựa lưng ra sau ghế khi nói chuyện.* Hãy làm giống như những người ôn hòa và hãy dựa ra khi nói chuyện. May thay, khi thoải mái với tư thế ung dung này, bạn có thể giảm được sự mạnh mẽ gay gắt qua ánh nhìn, cử chỉ và giọng nói của mình.

5. *Hãy đưa ra các ý kiến mở.* Những người ôn hòa thường ăn nói dè dặt, thận trọng. Ngược lại, những người thích lãnh đạo lại thường chọn những từ ngữ quá tự tin, quyết đoán, nhiều khi áp đặt hơn cả những gì họ thực sự nghĩ. Khi bạn nói kèm theo những cử chỉ quá quả quyết của bản thân, họ sẽ thấy dường như bạn không muốn bàn bạc gì thêm nữa. Những cách nói sau có thể giúp bạn trở nên ít áp đặt hơn: “Ý kiến này chỉ là một sự phỏng đoán của tôi”, “Tôi chỉ muốn đưa vấn đề này ra bàn bạc”, “Tôi thích ý tưởng đó. Sẽ ra sao

nếu chúng ta cũng ...”. Khi bạn đồng ý với điều gì, bạn có thể nói: “Tôi sẽ tạm đồng tình với cậu trong vài phút”.

6. *Hãy thỏa thuận.* Khi có thể, hãy tránh áp đặt phương án giải quyết vấn đề của mình lên người đồng nghiệp thuộc tuýp người ôn hòa, đó là kiểu: một thắng – một thua. Phương pháp này chỉ làm hại mối quan hệ của các bạn. Thay vào đó, hãy áp dụng sự thỏa thuận mà hai bên đều có lợi hoặc cùng nhau giải quyết vấn đề mà các bạn gặp phải.

Hãy chú ý hơn tới các cảm xúc

Những người ôn hòa hay bày tỏ cảm xúc của họ và rất nhạy cảm với những cảm giác của người khác. Bạn có thể hòa hợp hơn với họ bằng cách chú ý hơn tới những cảm xúc của họ và của cả chính bạn.

1. *Hãy nhìn vào người bạn đang nói chuyện* để bạn có thể biết được những tín hiệu từ điệu bộ, cử chỉ của họ.

2. *Hãy chú ý đến ý nghĩa ngôn ngữ cơ thể họ.* Những người thích lãnh đạo có xu hướng quá chú ý vào những lời nói và không để tâm vào những tín hiệu về cử chỉ nhiều khi rất quan trọng này. Khi nhìn thấy những dấu hiệu này, hãy tự hỏi bản thân: “Điều này có thể cho biết họ đang cảm thấy như thế nào vào lúc này?”

3. *Hãy chú ý xem những người khác phản ứng ra sao.* Những người ôn hòa không thích tranh cãi và sẽ không nói ra sự bất mãn hoặc phản đối của họ. Những thay đổi trong các cử chỉ, thái độ của họ có thể báo cho bạn biết cách họ phản ứng với những gì bạn nói ra. Một khi bạn đã đoán được những cảm xúc không tích cực của họ về một đề nghị được đưa ra, bạn có thể hỏi ý kiến của họ xem sao, ví dụ, “Một vài người rất dè dặt với phần này của kế hoạch. Tôi rất quan tâm đến ý kiến của cậu về vấn đề này...”

4. *Hãy thể hiện cảm xúc của bạn nhiều hơn nữa.* Nếu bạn vui vì một điều gì đó, hãy nói ra. Nếu bạn thất vọng, hãy thể hiện điều đó. Hãy để cả ngôn ngữ trên cơ thể bạn giúp bạn thể hiện cảm xúc của mình. Hãy cho đi nụ cười của bạn nhiều hơn để những người làm việc với bạn luôn cảm thấy được sự ấm áp khi ở bên bạn.

Hãy giúp đỡ người khác nhiều hơn nữa

Những người ôn hòa thường hay thông cảm và giúp đỡ người khác và họ mong muốn cũng sẽ nhận được điều này từ những người khác. Họ thấy rằng đây là điều mà ít nhất một người cũng có thể mong đợi được từ những người khác.

1. *Hãy chăm chú lắng nghe để những người ôn hòa cảm thấy họ được người khác quan tâm và thấu hiểu.* Lắng nghe ai đó thực sự là một trong những điều thể hiện rõ nhất sự thông cảm và khuyến khích mà chúng ta dành cho họ. Ở những phần trước, chúng tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lắng nghe, nhưng điều này lại đặc biệt quan trọng khi những người thích lãnh đạo muốn điều chỉnh cho phù hợp với những người ôn hòa nên điều này cần phải được nhắc lại.

2. *Hãy thể hiện sự ghi nhận chân thành với những đóng góp của họ.* Hàng loạt các nhà khoa học chuyên nghiên cứu về hành vi con người nói rằng đối xử tốt với một người thì tốt và hiệu quả hơn gấp năm lần việc bạn chỉ trích hay phản ứng lại tiêu cực với họ. Thậm chí, những người ôn hòa còn thích được khen ngợi hơn hầu hết những người khác. Hãy tìm những cách khác nhau để bày tỏ điều này, ví dụ như: “Cảm ơn bạn vì bạn đã làm việc rất tốt”. Hãy giảm đi những lời chỉ trích và phán xét của bạn. Khi phê bình ai đó, hãy chắc chắn sự phê bình đó mang tính xây dựng.

3. *Hãy giúp đỡ người khác.* Những người ôn hòa là những người hay giúp đỡ người khác nhất trong tất cả các tuýp người. Họ thường dừng những việc họ đang làm lại để giúp đỡ ai đó đang gặp khó khăn. Họ sẽ rất cảm kích khi bạn cũng giúp họ vượt qua những trở ngại mà họ gặp phải.

Hãy đưa ra cơ cấu công việc

Những người ôn hòa sẽ cảm thấy thoải mái nhất và làm việc hiệu quả nhất trong những môi trường ổn định và công việc được lên kế hoạch rõ ràng. Hãy làm những gì bạn có thể để đóng góp vào sự ổn định và rõ ràng này mà đảm bảo công việc không bị gò bó, khuôn sáo.

1. *Nếu bạn có thể, hãy đảm bảo rằng công việc và mục tiêu dành cho những người ôn hòa đều đã được xác định rõ.* Họ sẽ làm việc với kết quả cao nhất nếu vai trò cũng như mục tiêu của họ đã được định vị rõ.

2. *Hãy giúp những người ôn hòa lên kế hoạch cho những dự án hóc búa và thiết kế các qui trình phức tạp của công việc.* Lên kế hoạch không phải là sở trường của người ôn hòa. Khi bạn giúp người ôn hòa phát triển một kế hoạch hợp lý hoặc thiết kế một qui trình hiệu quả, họ sẽ dựa vào đó để làm việc.

3. *Hãy giảm bớt sự mất ổn định.* Những người ôn hòa sẽ không làm việc tốt trong những điều kiện mơ hồ, không rõ ràng. Hãy cố gắng đừng để họ rơi vào những hoàn cảnh luôn xảy ra sự thay đổi, biến động.

4. *Hãy thể hiện sự trung thành của bạn.* Trong hầu hết các trường hợp, những người ôn hòa thường cảm thấy họ trung thành hơn mức bình thường với những người họ làm việc cùng cũng như những tổ chức, cơ quan mà họ đang làm việc cho. Do vậy, họ hy vọng bạn cũng thể hiện sự trung thành như vậy với họ, những đồng nghiệp của họ cũng như công ty mà bạn đang cùng họ làm việc. Họ sẽ cảm thấy rất thất vọng nếu như họ nghe thấy bạn nói xấu hoặc bôi nhọ các nhân viên hay tổ chức. Thay vì đưa ra những lời phê phán, bạn hãy đưa ra những đề nghị mang tính xây dựng để cải thiện tình hình và hãy nói thẳng điều này với những người liên quan.

Hãy thể hiện sự quan tâm về khía cạnh con người

Những người ôn hòa thường quan tâm đến mọi người hơn trong khi những người thích lãnh đạo lại có xu hướng tập trung nhiều vào công việc. Khi cùng làm việc với một người ôn hòa, hãy chú ý hơn tới khía cạnh con người trong công việc.

1. *Hãy xin ý kiến của họ về những vấn đề có ảnh hưởng đến họ.* Mặc dù họ không đòi hỏi nhiều như đa số những người khác, họ vẫn muốn được người khác xin ý kiến về những vấn đề liên quan đến họ.

2. *Hãy đề cập sự ủng hộ từ những người khác đối với ý tưởng của bạn.* Mẫu người luôn quan tâm đến người khác này thường bị ảnh hưởng bởi những kinh nghiệm và ý kiến của những người khác hơn là những sự kiện khô khốc. Hãy cho họ biết về những ý kiến tích cực mà những người khác trong công ty đã dành cho những đề xuất của bạn. Hãy đưa ra các bằng chứng từ những chuyên gia nữa. Hãy đề cập cả những lời xác nhận của những người áp dụng phương pháp tương tự thành công. Nếu trong tiến trình đó mà người ôn hòa thấy rằng sự đề xuất phương án hành động này có ít rủi ro thì sẽ tốt hơn.

3. *Hãy bàn bạc về những ảnh hưởng của những quyết định lên con người và đời sống tinh thần của họ.* Hãy cân nhắc những ảnh hưởng và tác động của những dự án, qui trình, thủ tục, chính sách mới lên mọi người. Ví dụ, khi thảo luận về một loại máy móc mới, ngoài việc trình bày những lợi thế về giá cả của nó, hãy thêm vào những nhận xét như: “Hầu hết mọi người đều thích chiếc máy này vì nó có thể giúp làm giảm đáng kể thời gian làm việc ngoài giờ của họ – điều mà trước đây họ vẫn thường hay phàn nàn.”

4. *Khi thích hợp, hãy để cho người ôn hòa có được cơ hội thảo luận với những người khác trước khi một quyết định được đưa ra.*

Trong những nỗ lực nhằm điều chỉnh cho phù hợp với những người ôn hòa, bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung của họ ở §6, trang 77-86.

Đối với những người lãnh đạo khác

Khi những người có cùng tính cách làm việc với nhau, họ có rất nhiều điểm tương đồng. Họ không gặp phải những khác biệt nghiêm trọng như khi làm việc cùng những người có tính cách khác. Những khác biệt về tính cách này thỉnh thoảng lại rất có tác dụng trong việc phát triển những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc. Vì vậy, khi tiếp xúc với một người thích lãnh đạo khác, đôi khi bạn sẽ thấy có lợi khi tạm thời áp dụng những hành vi thuộc tính cách của những tuýp người khác. Ví dụ, những người thích lãnh đạo thường rất quyết đoán. Khi hai người thích lãnh đạo cùng làm việc với nhau, sẽ hiệu quả hơn nếu một người đề nghị họ nên nghiên cứu thêm trước khi đưa ra quyết định. Hoặc những người thích lãnh đạo thường có xu hướng quá độc lập. Khi họ cùng cộng tác với nhau, sẽ là rất tốt nếu như một người khuyến khích mối liên hệ giữa họ với nhau thông qua việc hỏi ý kiến của những người khác. Một trong hai người thích lãnh đạo có thể giúp chính họ bằng cách tập trung vào những ảnh hưởng lâu dài hơn là chỉ chú trọng vào những mục đích trước mắt. Tương tự, những người thích lãnh đạo chỉ quan tâm tới công việc tới mức khi họ cùng tham gia một dự án, họ làm việc kém hiệu quả hơn vì không ai để ý đến việc cần xây dựng một mối quan hệ tốt nơi công sở hoặc là họ có thể nghĩ ra một đề xuất rất tuyệt nhưng cuối cùng lại thất bại vì đã không chú ý đến khía cạnh con người khi họ tạo ra những thay đổi.

Bởi vậy, khi tiếp xúc với một người thích lãnh đạo khác, hãy chắc chắn rằng bạn không lạm dụng những thiên hướng trong tính cách của mình hoặc áp dụng chúng không phù hợp. Bạn cũng nên bổ sung một vài thể mạnh thuộc những tính cách của những tuýp người khác để tạm thời thay đổi một số hành vi của mình.

Khi hai người thích lãnh đạo quá quyết đoán làm việc cùng nhau, việc họ tranh giành quyền lực là điều khó tránh khỏi. Đây là một sự đe dọa lớn nhất cho những mối quan hệ kiểu này. Nếu bạn thấy rằng bạn và một người thích lãnh đạo khác đang sắp nổ ra một cuộc cãi vã, hãy tạm thời nhún nhường, hãy lắng nghe nhiều hơn và thấu đáo hơn, hãy nói nhỏ hơn và bớt gay gắt hơn, đưa ra các ý kiến mở và sẵn sàng thỏa hiệp với họ.

PHỤ LỤC III

Dành cho những người thích thể hiện: Điều chỉnh cho phù hợp với mỗi loại tính cách khác nhau như thế nào?

Mục đích của Phụ lục III là để hướng dẫn cho người thích thể hiện những cách cụ thể để tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với những người có tính cách khác và cả những người có tính cách giống với họ.

Hầu hết các đề xuất đưa ra chỉ là những thay đổi tạm thời các hành vi ứng xử mà bạn chỉ mất vài phút để thực hiện trước khi bắt đầu lại những thói quen làm bạn thấy thoải mái hơn của mình. Tuy nhiên, chúng tôi cũng đã đề cập một số sự lựa chọn, ví dụ như việc xác định mục tiêu mang tính lâu dài hơn.

Do phần phụ lục này được sắp xếp nhằm mục đích trợ giúp bạn, vì vậy đừng cố gắng đọc một mạch từ đầu đến cuối. Thay vào đó, hãy tìm phần nào có loại tính cách mà bạn muốn điều chỉnh theo.

- Những người ôn hoà: trang 308
- Những người thích lãnh đạo: trang 315
- Những người nặng về óc phân tích: trang 323
- Những người thích thể hiện khác: trang 337

Hãy đọc phần đó xem bạn có thể làm gì để người khác dễ dàng cộng tác hiệu quả hơn với bạn trong công việc. Sau đó, khi bạn muốn cải thiện mối quan hệ của mình với một người có tính cách khác mình hãy đọc các phần nói về vấn đề đó. Bằng cách đọc theo nhu cầu này, bạn sẽ nhanh chóng kết thúc hết các mục và củng cố được những mối quan hệ quan trọng của bạn.

Điều chỉnh cho phù hợp với người ôn hoà

Là người thích thể hiện, bạn cũng có điểm chung với người ôn hoà. Bạn tương đồng với họ về một trong hai thước đo tính cách: cả hai bạn đều dễ thông cảm với người khác hơn là những người thuộc hai nhóm còn lại. Bởi vậy, người ôn hoà có xu hướng đánh giá cao sự nhiệt tình, thân thiện và quan tâm của bạn đối với mọi người.

Thách thức lớn nhất của bạn trong việc điều chỉnh bản thân cho phù hợp với người ôn hoà là phải hoà hợp với một vài biểu hiện nhiều khi hơi dè dặt của họ. Bạn có thể tạo ra mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một số cách ứng xử sau. Đối với mỗi cách ứng xử này, hàng loạt các chi tiết cụ thể được đề cập. Hãy chỉ thử một số những hành vi mà bạn cần nhấn mạnh hơn với một người cụ thể mà bạn đã hình dung ra trong đầu.

Hãy giảm tốc độ của chính mình

Đối với người ôn hoà, tốc độ quá nhanh của một người thích thể hiện làm họ thấy không thoải mái. Nó làm cho họ làm việc không hiệu quả. Nếu bạn muốn cộng tác tốt hơn với những người ôn hoà, hãy giảm tốc độ của mình xuống và hoà nhịp với tốc độ tự nhiên của họ.

1. *Hãy nói chậm hơn.* Đa số những người thích thể hiện nói nhanh hơn những người ôn hoà. Khi họ nói ở tốc độ bình thường của họ thôi thì những người ôn hoà cũng đã phải đuổi theo rồi. Tất nhiên như vậy thật chẳng thân thiện chút nào. Tại sao lại đặt bản thân vào những tình thế bất lợi như vậy trong cuộc nói chuyện?

2. *Đừng đặt ra các thời hạn quá chặt chẽ không cần thiết.* Hãy nhớ rằng có thể sẽ rất căng thẳng và áp lực nếu những người ôn hoà phải làm việc theo tốc độ của bạn.

3. *Đừng thúc giục những người ôn hoà ra quyết định không cần thiết.* Có những lúc những con người luôn chậm chễ trong việc ra quyết định này cần phải được thúc giục nhưng nếu vấn đề thời gian là không quan trọng, hãy để họ được quyết định theo cách của riêng họ.

Hãy lắng nghe nhiều hơn và thấu đáo hơn

Những người thích thể hiện có xu hướng nói thẳng ra những điều họ nghĩ. Những người ôn hoà lại thích giữ kín những ý kiến của mình. Nếu người thích thể hiện là một thánh giả tồi, và thường thì là như vậy, người ôn hoà sẽ lại càng ít nói hơn. Thật là khó để có mối quan hệ hiệu quả trong công việc khi một người luôn im lặng. Những người thích thể hiện không có được những thông tin mà họ cần và sự tham gia tích cực của người ôn hoà thì ngày càng suy giảm. Sự rạn nứt trong mối quan hệ ngày càng lớn. Mặc dù sự không cân bằng trong việc đưa ra ý kiến này không phải hoàn toàn do lỗi của bạn nhưng để cải thiện tình hình, bạn nên lắng nghe nhiều hơn nhiều hơn và thấu đáo hơn.

1. *Hãy nói ít hơn.* Khi bạn cùng làm việc với một người ít nói thuộc tuýp người ôn hoà, hãy cố gắng nói ít hơn bình thường. Có thể đó là thói quen của bạn và bây giờ thay đổi quả là điều không dễ. Những người thích thể hiện cam kết tham gia một buổi nói chuyện có sự tham gia từ hai phía sẽ thấy hữu ích khi đọc §11: “Liều thuốc cho sự lẩn át: Hãy lắng nghe nhiều hơn và đưa ra các ý kiến mở”, trang 182 – 185.

2. *Trong khi nói, hãy dừng lại lâu hơn và nhiều lần hơn để giúp cho những người người ôn hoà dễ bắt kịp chủ đề hơn.* Họ cần những khoảng trống như vậy lâu hơn những người thích thể hiện, vì vậy trong khi nói hãy dừng lại lâu hơn và thường xuyên hơn.

3. *Hãy mời họ đưa ra ý kiến.* Yêu cầu họ nói trong buổi họp, hỏi ý kiến họ về những chủ đề mà bạn đang đàm nhận. Khi giải thích những điều bạn nghĩ, hãy hướng họ vào cuộc đàm thoại với những câu hỏi đại loại như: “Điều này có phù hợp với những gì anh nghĩ không?”, “Anh nghĩ thế nào về việc này?”, “Tôi rất quan tâm đến những ý kiến của anh về những điều tôi nói”, “Anh thấy vấn đề này như thế nào?”...

4. *Hãy tóm tắt lại những gì bạn nghe.* Đây là một cách khẳng định quan điểm của người khác mà không chỉ ra rằng bạn đồng ý hay không đồng ý với nó. Trong khi bạn tóm tắt, hãy dừng lại một chút xem họ có bổ sung thêm điều gì không. Sau đó đến lượt bạn cho ý kiến của mình. Hãy bắt đầu bằng những điểm mà bạn thấy đồng tình. Hãy lựa chọn từ ngữ khéo léo nếu bạn không cùng quan điểm với bạn. Nếu tuýp người này cảm thấy họ bị chỉ trích khi đưa ra ý kiến, về sau bạn sẽ khó mà nghe thấy họ nói gì nữa.

5. *Đừng ngắt lời họ.* Khi một người đang nói và bạn chen ngang những ý kiến của mình vào, sẽ không có gì là vô lý nếu họ cho rằng bạn không tôn

trọng họ. Đây thực sự là một cản trở cho việc tạo lập mối quan hệ hiệu quả trong công việc.

6. *Đừng bắt họ kết thúc câu chuyện theo ý mình.* Đối với người thích thể hiện nhanh nhẹn, việc phải lắng nghe một bài diễn văn nhát gừng của người ôn hoà luôn nói rất chậm quả là sự thử thách về lòng kiên nhẫn. Nhưng điều này thực sự cần thiết nếu bạn muốn điều chỉnh tính cách của mình cho phù hợp với người ôn hoà.

Đừng tỏ ra quá mạnh mẽ

Những người ôn hoà, theo định nghĩa, là những kém quả quyết hơn bạn. Họ thường không thể hiện ngôn ngữ cơ thể mình mạnh mẽ. Họ ít nói và khi nói, họ cũng không dứt khoát lắm. Vì vậy khi bạn hành động như một người thích thể hiện, sự không tương xứng này có thể làm cho những người ôn hoà, nghĩ rằng bạn đang tự cao tự đại. Một mối quan hệ nơi công sở không thể phát triển được khi một người luôn cảm thấy bị người khác lấn át. Vì vậy, nếu cách nói chuyện của bạn làm cho bạn trở nên độc đoán, họ sẽ còn nói ít hơn bình thường và bạn sẽ lỡ mất nhiều thông tin quan trọng. Đây là một số phương án để bạn tránh tỏ ra mạnh mẽ trước những người ôn hoà.

1. *Hãy nhìn họ trù mến hơn.* Khi nói chuyện với một người người ôn hoà, hãy nhìn ra chỗ khác nhiều hơn. Khi bạn nhìn họ, đừng nhìn họ chăm chăm hoặc với một ánh mắt nghiêm nghị.

2. *Đừng có những cử chỉ tỏ ra bạn quá mạnh mẽ.* Những người thích thể hiện và những người ôn hoà thường dùng động tác tay khi nói. Tuy nhiên, hành động này ở người ôn hoà diễn ra nhẹ nhàng hơn. Khi nói chuyện với những người ôn hoà, đừng lạm dụng quá nhiều những cử chỉ này.

3. *Hãy vận nhỏ “âm lượng” của mình xuống.* Những người thích thể hiện thường nói to nhất so với những tuýp người còn lại. Những người ôn hoà ăn nói nhỏ nhẹ sẽ cảm thấy không thoải mái khi ai đó luôn nói quá to không cần thiết trong một cuộc nói chuyện bình thường. Nếu bạn có thể vận nhỏ “âm lượng” của mình xuống nghĩa là bạn đã trở nên hoà hợp hơn được với họ.

4. *Hãy ngồi dựa lưng ra sau ghế khi nói chuyện.* Hãy làm giống như những người ôn hoà và hãy dựa lưng ra sau ghế khi nói chuyện. May thay, khi thoải mái với tư thế ung dung này, bạn có thể giảm được sự mạnh mẽ gay gắt qua ánh nhìn, cử chỉ và giọng nói của mình.

5. *Hãy đưa ra các ý kiến mở.* Những người ôn hoà thường ăn nói dè dặt, thận trọng. Ngược lại, những người thích thể hiện lại thường chọn những từ ngữ quá tự tin, quyết đoán, nhiều khi áp đặt hơn cả những gì họ thực sự nghĩ. Khi bạn nói kèm theo những cử chỉ quá quả quyết của bản thân, họ sẽ thấy dường như bạn không muốn bàn bạc gì thêm nữa. Những cách nói sau có thể giúp bạn trở nên ít áp đặt hơn: “Ý kiến này chỉ là sự phỏng đoán của tôi”, “Tôi chỉ muốn đưa vấn đề này ra bàn bạc”, “Tôi thích ý tưởng đó. Sẽ ra sao nếu chúng ta cũng ...”. Khi bạn đồng ý với điều gì, bạn có thể nói: “Tôi sẽ tạm đồng tình với cậu trong vài phút”.

6. *Hãy thoả thuận.* Khi có thể, hãy tránh áp đặt phương án giải quyết vấn đề của mình lên người đồng nghiệp thuộc tuýp người ôn hoà, đó là kiểu: một thắng – một thua. Phương pháp này chỉ làm hại mối quan hệ của các bạn. Thay vào đó, hãy áp dụng sự thoả thuận mà hai bên đều có lợi hoặc cùng nhau giải quyết vấn đề mà các bạn gặp phải.

Hãy giúp đỡ người khác nhiều hơn nữa

Những người ôn hoà thường hay thông cảm và giúp đỡ người khác và họ mong muốn cũng nhận được điều này từ những người khác. Họ thấy rằng đây là điều mà ít nhất một người cũng có thể mong đợi được từ những người khác.

1. *Hãy chăm chú lắng nghe để những người ôn hoà cảm thấy họ được người khác quan tâm và thấu hiểu.* Lắng nghe ai đó thực sự là một trong những điều thể hiện rõ nhất sự thông cảm và khuyến khích mà chúng ta dành cho họ. Ở những phần trước, chúng tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lắng nghe, nhưng điều này lại đặc biệt quan trọng khi những người thích lãnh đạo muốn điều chỉnh cho phù hợp với những người ôn hoà nên điều này cần phải được nhắc lại.

2. *Hãy thể hiện sự ghi nhận chân thành với những đóng góp của họ.* Hàng loạt các nhà khoa học chuyên nghiên cứu về hành vi con người nói rằng đối xử tốt với một người thì tốt và hiệu quả hơn gấp năm lần việc bạn chỉ trích hay phản ứng lại tiêu cực với họ. Thậm chí những người ôn hoà còn thích được khen ngợi hơn hầu hết những người khác. Hãy tìm những cách khác nhau để bày tỏ điều này, ví dụ như: “Cảm ơn bạn vì bạn đã làm việc rất tốt”. Hãy giảm đi những lời chỉ trích và phán xét của bạn. Khi phê bình ai đó, hãy chắc chắn sự phê bình đó mang tính xây dựng.

3. *Hãy giúp đỡ người khác.* Những người ôn hoà là những người hay giúp đỡ người khác nhất trong tất cả các tuýp người. Họ thường dừng những việc họ đang làm lại để giúp đỡ ai đó đang gặp khó khăn. Họ sẽ rất cảm kích khi bạn cũng giúp họ vượt qua những trở ngại mà họ gặp phải.

Trong những nỗ lực đầu tiên để điều chỉnh cho phù hợp với những người ôn hoà, có thể bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung của họ ở §6, trang 77-86.

Điều chỉnh phù hợp với người thích lãnh đạo

Là một người thích thể hiện, bạn khá giống với người thích lãnh đạo. Các bạn tương đồng nhau về một trong hai phương diện trong tính cách: hai bạn cùng quả quyết hơn những người khác. Do vậy, những người thích thể hiện có xu hướng đánh giá cao tác phong năng động và nhanh nhẹn của bạn.

Trong việc điều chỉnh cho phù hợp với một người thích lãnh đạo, thách thức cơ bản đối với bạn là phải hòa hợp với một số những thái độ lãnh đạm thờ ơ của họ. Bạn có thể tạo ra mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với người thích thể hiện bằng cách tạm thời áp dụng một số những cách ứng xử được trình bày dưới đây. Hãy áp dụng số thôi, không cần phải thử tất cả. Bạn có thể nghĩ tới những cách khác nữa để cộng tác tốt hơn với một người cụ thể nào đó mà bạn biết.

Hãy chú ý tới công việc

Những người thích lãnh đạo thường chú ý hơn tới công việc trong khi người thích thể hiện lại thường quan tâm đến người khác. Khi làm việc với người thích lãnh đạo, có thể bạn sẽ cần lưu ý hơn đến những khía cạnh sau trong công việc:

1. *Hãy đúng giờ.* Những người thích thể hiện là người hay trễ hẹn nhất trong những tuýp người còn lại – đây là một điều rất khó chịu đối với những người thích lãnh đạo. Khi làm việc với những người thích lãnh đạo, hãy luôn nhìn đồng hồ, xem lịch và hãy đúng giờ.

2. *Hãy nghiêm chỉnh hơn.* Những người thích lãnh đạo có xu hướng bảo thủ trong vấn đề quần áo, tóc tai. Khi tiếp xúc với những người phía trên có thể bạn sẽ cần có một vẻ ngoài nghiêm túc hơn. Nhưng cũng đừng để mất tự chủ và quá lệ thuộc vào ý kiến của họ. Tốt nhất nên tuân theo phong cách công sở khi tiếp xúc với họ – ít nhất cho đến khi họ và bạn có mối quan hệ thân mật hơn.

3. *Hãy bắt tay vào công việc ngay.* Đừng gây nên ấn tượng là bạn ở đó để nói chuyện phiếm. Nhưng cũng đừng quá chú ý đến công việc mà không quan tâm đến ai. Hãy hạn chế nói chuyện riêng. Thường thì nói một vài câu chào hỏi mở đầu là thích hợp song bạn cũng nên nói ngắn gọn thôi và cũng không nên đề cập đến những chuyện quá riêng tư. Sau đó hãy bắt tay vào công việc chính của bạn.

4. *Hãy tập trung vào công việc.* Những người thích lãnh đạo là những người nhận thức rõ nhất giá trị của thời gian so với những tuýp người khác. Và họ ít quan tâm đến người khác hơn những người ở phía dưới. Và họ muốn những cuộc bàn bạc, họp hành tập trung ngay vào vấn đề. Chúng càng ngắn càng tốt. Thậm chí, trong những cuộc họp chỉ có hai người, bạn cũng nên soạn sẵn chương trình và thực hiện theo chúng, tránh lạc đề. Khi bạn đang bàn công chuyện và chợt nhớ tới những vấn đề khác không liên quan đến buổi thảo luận thì bạn chớ có sa đà vào chúng. Lời khuyên là: nếu đã không chắc về điều gì thì đừng nói. Khi cuộc bàn bạc kết thúc, hãy cáo lui nhanh chóng và lịch sự để đi giải quyết việc riêng của bạn.

Tránh thể hiện cảm xúc quá mạnh mẽ

Những người thích lãnh đạo ít quan tâm đến cảm xúc và để lộ cảm xúc của mình ra ngoài ít hơn hầu hết những người khác. Những người thích thể hiện lại là những người biểu hiện cảm xúc rõ rệt nhất trong những tuýp người còn lại. Bạn có thể hòa hợp với họ hơn bằng cách cư xử giống họ. Hãy dè dặt hơn nhưng đừng tỏ ra quá lạnh lùng, xa cách.

1. *Hạn chế những biểu hiện qua nét mặt của bạn.* Để điều chỉnh cho phù hợp với người thích lãnh đạo, hãy biểu hiện cảm xúc qua nét mặt của mình cho tương xứng với sự nghiêm nghị của họ.

2. *Giới hạn những cử chỉ điệu bộ của bạn.* Những người thích lãnh đạo dè dặt hơn có thể sẽ bị mất tập trung khi bạn nói chuyện kèm theo những động tác vung tay, vẫy tay... Vì vậy, khi làm việc với họ, hãy tránh sử dụng ngôn ngữ cơ thể đi một chút.

3. *Tránh động chạm.* Những người ở phía dưới, bao gồm người ôn hòa, thường chạm vào người mà họ đang nói chuyện rất tự nhiên. Một điều rất đặc trưng là những người thích lãnh đạo sẽ cảm thấy không thoải mái khi ai đó chạm vào họ. Hãy tôn trọng điều này và tránh động chạm.

4. *Hãy nói về những gì bạn nghĩ hơn là về những gì bạn cảm thấy.* Hãy nghĩ kỹ hơn về những gì bạn sẽ bàn bạc với người thích lãnh đạo. Cách dùng từ của bạn cũng rất quan trọng. Giữa “Tôi nghĩ...” và “Tôi cảm thấy...” là sự khác biệt rõ rệt. Tiếp theo, hãy dùng những câu thực chất hơn. Những người thích lãnh đạo đánh giá cao sự thay đổi trong bầu không khí của cuộc nói chuyện khi bạn dùng những cụm từ như: “Tôi đã phân tích tình hình...”, “Mục đích của tôi khi thực hiện điều này là...”, “Kế hoạch của tôi cho quý kế tiếp là...”, “Một kết luận logic là...”, “Hãy để tôi tìm hiểu thông tin thêm trước khi đưa ra ý kiến của mình về vấn đề này”. Tại sao lại không dùng những từ ngữ mà họ thích nghe?

5. *Đừng cảm thấy buồn trước thái độ thờ ơ, lãnh đạm của người thích lãnh đạo.* Những người này quá tập trung vào công việc và ý thức rõ ràng về thời gian đến nỗi có thể bạn sẽ cảm thấy bạn chỉ là một công cụ làm việc của họ. Tất nhiên, đừng băn khoăn trừ khi bạn đã làm điều gì khiến cho họ tức giận. Hãy chấp nhận thực tế là những người thuộc nhóm này thường có tác phong làm việc khá lạnh lùng.

Hãy lên kế hoạch cho công việc của mình và thực hiện nó

Những người thích lãnh đạo nghiêm túc muốn mọi người phải xác định rõ mục tiêu của họ là gì và họ sẽ làm như thế nào để đạt được mục tiêu đó. Ngược lại, những người thích thể hiện có tính thích tùy tiện, tự do lại hiếm khi thực hiện được những điều mà người thích lãnh đạo mong muốn. Đây là một sự căng thẳng đáng kể trong quan hệ giữa hai tuýp người này.

1. *Hãy biến những ước mơ thành mục tiêu và mục đích.* Hãy cam kết thực hiện một công việc cụ thể nào đó.

2. *Hãy trở nên thực tế.* Những người thích thể hiện là những người rất lạc quan. Khi họ quá hào hứng, họ có thể đặt ra những mục tiêu quá xa vời, không thể thực hiện được. Tuy nhiên, những người thích lãnh đạo muốn có những số liệu đáng tin cậy. Vì vậy, bạn có thể đặt ra những mục tiêu lớn nhưng phải chắc chắn chúng có thể thực hiện được.

3. *Hãy lên kế hoạch công việc của mình.* Những người thích lãnh đạo là những người đặt ra kế hoạch cơ bản. Tuy nhiên, đó vẫn là công việc của họ. Còn những người thích thể hiện lại là tuýp người ít thích thú nhất với công việc này. Nhưng bạn có thể làm được nếu bạn muốn. Những người thích lãnh đạo không muốn bạn phí phạm thời gian vẽ ra những kế hoạch mỹ miều. Hãy đưa ra phương án nào thật đơn giản, không vòng vo để đi đến kết quả.

4. *Hãy giữ lời hứa:* Khi những người thích lãnh đạo đặt ra các mục tiêu và phác thảo các kế hoạch hành động là họ đã xác định rõ hướng đi của mình. Họ đem danh dự của mình ra cam kết với những lời hứa mà họ đưa ra: về kết quả công việc, về thời gian thực hiện và về cả khả năng tài chính để thực hiện kế hoạch mà họ đưa ra. Họ cũng muốn người khác làm như vậy. Chỉ đặt ra kế hoạch thôi thì chưa đủ, cần phải thực hiện nó. Có thể bạn chán phải nghe những lời sáo rỗng này nhưng nếu bạn lưu tâm đến nó một chút, chắc chắn bạn sẽ có được những mối quan hệ tốt hơn trong công việc với những người thích lãnh đạo.

Hãy chuẩn bị tốt hơn khi nói

Khi bàn bạc công việc với bạn, người thích lãnh đạo muốn bạn có được sự chuẩn bị tốt, trình bày vấn đề ngắn gọn, sát thực. Là một người thích thể hiện, ngược lại, bạn thường có xu hướng dễ dãi lơ là, thiếu thực tế và dài dòng khi nói chuyện. Vì vậy, khi đưa ra các ý tưởng hoặc đề xuất với những người thích lãnh đạo, bạn sẽ làm cho tình hình trở nên tốt hơn nếu bạn biết kết hợp những điều dưới đây.

1. *Hãy có sự chuẩn bị trước.* Những người thích lãnh đạo muốn rằng bạn sẽ tận dụng tối đa thời gian của họ. Đừng để đến đâu hay đến đó, hãy suy nghĩ và chuẩn bị trước. Hãy tập trung tất cả các dữ liệu mà bạn cần. Hãy dự đoán những gì mà họ có thể hỏi bạn. Thậm chí, trong những buổi họp chỉ có hai người, bạn cũng nên lập chương trình trước. Nhớ đưa chương trình đó cho anh ấy hoặc cô ấy xem trước. Có thể anh ấy hoặc cô ấy muốn biết trước về những chủ đề sẽ được bàn bạc. Hầu hết những gợi ý sau đây đều sẽ được thực hiện tốt hơn nếu bạn chuẩn bị mọi thứ tốt hơn bình thường.

2. *Hãy trình bày ý kiến rõ ràng, hợp lý.* Giải thích cách suy nghĩ của mình theo hệ thống. Sẽ rất tốt nếu bạn đưa ra các ý tưởng của mình theo một chuỗi trật tự, logic.

3. *Khi đưa ra các đề xuất, hãy cung cấp cho họ hai sự lựa chọn kèm theo thông tin để họ tự đánh giá kết quả và chọn lựa.*

4. *Hãy tập trung vào những kết quả của hành động đang được bàn bạc.* Ngay từ đầu cuộc thảo luận phương án hành động, bạn hãy mô tả những kết quả có thể đạt được nếu làm theo phương pháp mà bạn đưa ra. Sau đó, căn cứ vào thực tế bạn hãy cho họ biết rằng những kết quả mà bạn dự tính đều là những kết quả tích cực và rất khả quan.

5. *Nhấn mạnh rằng bạn đang đề xuất những cách làm việc rất thực tế.* Hãy thể hiện với những người có đầu óc thực tế này rằng những lựa chọn mà bạn đưa ra là những cách rất đơn giản và dễ thực hiện để đạt được những mục tiêu mà họ mong muốn.

6. *Cung cấp những bằng chứng xác thực và chính xác.* Khi nói chuyện với những người thích lãnh đạo, sẽ hiếm khi là khôn ngoan khi bạn cứ dùng những đề xuất hoặc quan điểm của người khác làm bằng chứng. Những sự kiện xác thực và chính xác sẽ thuyết phục được những người này. Vì vậy, hãy trình bày các ý kiến của mình theo cách khách quan, đừng dựa trên cảm xúc. Theo như một thám tử trên seri truyền hình Dragnet (chương trình dành cho

việc điều tra và săn bắt tội phạm) từng nói: “Chỉ có các sự kiện, chỉ có các sự kiện mà thôi...”.

Tránh tranh giành quyền lực

Những người thích lãnh đạo thường quả quyết hơn hầu hết những người khác. Bạn cũng vậy. Do đó, hai bạn có khá nhiều điểm chung. Tuy nhiên, khi hai người quả quyết cùng làm việc với nhau, nguy cơ những tranh chấp cãi vã là khó tránh khỏi. Nếu điều này xảy ra, tạm thời hãy nhún nhường hơn. Hãy lắng nghe nhiều hơn nữa, kiên nhẫn hơn nữa (xem 2 trang tiếp theo). Hãy giảm bớt sự căng thẳng và gay gắt trong giọng nói của bạn, đưa ra những ý kiến mở và sẵn sàng thỏa hiệp với họ.

Trong những nỗ lực đầu tiên để điều chỉnh cho phù hợp với những người thích lãnh đạo, có thể bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung kiểu người thích lãnh đạo ở §6, trang 96 -103.

Điều chỉnh cho phù hợp với người nặng về óc phân tích

Là một người thích thể hiện bạn khác với người nặng về óc phân tích cả hai khía cạnh về tính cách: họ ít quả quyết hơn bạn và lạnh lùng hơn bạn. Vì vậy, có thể bạn sẽ gặp nhiều khó khăn khi tiếp xúc với họ hơn là khi bạn tiếp xúc với người thích lãnh đạo và người ôn hoà – mỗi một tuýp người này đều có một điểm chung cơ bản trong tính cách với bạn. Chính vì thế, bạn sẽ phải thay đổi nhiều hành vi của mình hơn nếu muốn điều chỉnh cho phù hợp với họ.

Khi bạn thực hiện những hành vi thay đổi tạm thời này để hoà hợp hơn với người nặng về óc phân tích, hãy lựa chọn cẩn thận cách nào trong bốn cách có thể giúp bạn làm việc hiệu quả nhất với một người cụ thể nào đó. Thật không dễ khi phải thay đổi những hành vi đã là thói quen của mình, dù chỉ trong một thời gian ngắn, vì vậy bạn có thể tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một trong bốn loại hành vi mà trong mỗi loại chúng tôi đề cập chi tiết dưới đây. Không cần thiết phải áp dụng tất cả, hãy chỉ chọn lấy một số thôi. Có thể bạn sẽ tìm ra được những cách khác để xây dựng được những mối quan hệ thân thiện hơn nơi công sở với một người cụ thể nào đó mà bạn nghĩ tới.

Hãy giảm tốc độ của mình xuống

Đối với người nặng về óc phân tích, tốc độ quá nhanh của một người thích thể hiện làm họ thấy không thoải mái. Nó làm họ làm việc không hiệu quả. Nếu bạn muốn cộng tác tốt hơn với những người rất cẩn thận và tỉ mỉ này, hãy giảm tốc độ của mình xuống và hoà nhịp tốc độ tự nhiên của họ.

1. *Hãy nói chậm hơn.* Khi những người thích lãnh đạo nói ở tốc độ bình thường của họ thôi thì những người nặng về óc phân tích cũng đã phải đuổi theo rồi. Tại sao lại đặt bản thân vào một tình thế bất lợi như vậy trong cuộc nói chuyện?

2. *Đừng đặt ra các thời hạn quá chặt chẽ không cần thiết.* Hãy nhớ rằng những người nặng về óc phân tích có thể sẽ cảm thấy căng thẳng như thế nào nếu họ phải làm việc theo tốc độ của bạn.

3. *Đừng thúc giục những người nặng về óc phân tích ra quyết định không cần thiết.* Có những lúc những người ra quyết định chậm chạp này cần được thúc giục nhưng nếu vấn đề thời gian là không cần thiết, hãy để họ được làm theo cách của họ: cẩn thận và tỉ mỉ.

Hãy lắng nghe nhiều hơn và thấu đáo hơn

Những người thích thể hiện có xu hướng nói thẳng ra những điều họ nghĩ. Những người nặng về óc phân tích lại thích giữ kín những ý kiến của mình. Nếu người thích thể hiện là một thính giả tồi, và thường thì là như vậy, người người nặng về óc phân tích sẽ lại càng ít nói hơn. Thật là khó để có mối quan hệ hiệu quả trong công việc khi một người luôn im lặng. Những người thích thể hiện không có được những thông tin mà họ cần, và sự tham gia tích cực của người nặng về óc phân tích thì ngày càng suy giảm. Sự rạn nứt trong mối quan hệ ngày càng lớn. Mặc dù sự không cân bằng trong việc đưa ra ý kiến này không phải hoàn toàn do lỗi của bạn nhưng để cải thiện tình hình, bạn nên lắng nghe thấu đáo hơn.

1. *Hãy nói ít hơn.* Khi bạn cùng làm việc với một người ít nói thuộc tuýp người nặng về óc phân tích, hãy hết sức nỗ lực nói ít hơn bình thường. Có thể đó là thói quen của bạn và bây giờ thay đổi quả là điều không dễ. Những người thích thể hiện cam kết tham gia một buổi nói chuyện có sự tham gia từ hai phía sẽ thấy hữu ích khi đọc §11: “Liều thuốc cho sự lẩn át: Hãy lắng nghe nhiều hơn và đưa ra các ý kiến mở”, trang 182 – 185.

2. *Trong khi nói, bạn hãy dừng lại lâu hơn và nhiều lần hơn để giúp cho những người nặng về óc phân tích bắt kịp chủ đề hơn.* Họ cần những khoảng trống như vậy lâu hơn những người thích thể hiện, vì vậy trong khi nói hãy dừng lại lâu hơn và thường xuyên hơn.

3. *Hãy mời họ đưa ra ý kiến.* Yêu cầu họ nói trong buổi họp, hỏi ý kiến họ về những chủ đề mà bạn đang đảm nhận. Khi giải thích những điều bạn nghĩ, hãy hướng họ vào cuộc đàm thoại với những câu hỏi đại loại như: “Điều này có phù hợp với những gì anh nghĩ không?”, “Anh nghĩ thế nào về việc này?”, “Tôi rất quan tâm đến những ý kiến của anh về những điều tôi nói”, “Anh thấy vấn đề này như thế nào?”...

4. *Hãy tóm tắt lại những gì bạn nghe.* Đây là một cách khẳng định quan điểm của một người mà không chỉ ra rằng bạn đồng ý hay không đồng ý với nó. Trong khi bạn tóm tắt, hãy dừng lại một chút xem anh ấy, cô ấy có bổ sung thêm điều gì đó hay không. Sau đó đến lượt bạn cho ý kiến của mình. Hãy bắt đầu bằng những điểm mà bạn đồng tình với họ. Hãy lựa chọn từ ngữ khéo léo nếu bạn không cùng quan điểm mà họ đã nói. Nếu tuýp người này cảm thấy họ bị chỉ trích khi đưa ra ý kiến, về sau bạn sẽ khó mà nghe thấy họ nói gì nữa.

5. *Đừng ngắt lời họ.* Khi một người đang nói và bạn chen ngang những ý

kiến của mình vào, sẽ không có gì là vô lý nếu họ cho rằng bạn không tôn trọng họ. Đây thực sự là một cản trở cho việc tạo lập mối quan hệ hiệu quả trong công việc.

6. *Đừng bắt họ kết thúc câu chuyện theo ý mình.* Đối với người thích thể hiện nhanh nhẹn, việc phải lắng nghe một bài diễn văn nhát gừng của người nặng về óc phân tích luôn nói rất chậm quả là một thử thách về lòng kiên nhẫn. Nhưng điều này thực sự cần thiết nếu bạn muốn điều chỉnh tính cách của mình cho phù hợp với người nặng về óc phân tích.

Đừng tỏ ra quá mạnh mẽ

Những người nặng về óc phân tích, theo định nghĩa, là những kém quá quyết hơn bạn. Họ thường không thể hiện ngôn ngữ cơ thể mình mạnh mẽ. Họ ít nói và khi nói họ cũng không dứt khoát lắm. Vì vậy, khi bạn hành động như một người thích thể hiện, sự không tương xứng này có thể làm cho những người nặng về óc phân tích nghĩ rằng bạn đang tự cao tự đại. Một mối quan hệ nơi công sở không thể phát triển được khi một người luôn cảm thấy bị người khác lấn át. Vì vậy, nếu cách nói chuyện của bạn làm cho bạn trở nên độc đoán, họ sẽ còn nói ít hơn bình thường và bạn sẽ lỡ mất nhiều thông tin quan trọng. Đây là một số phương án để bạn tránh tỏ ra mạnh mẽ trước những người nặng về óc phân tích.

1. *Hãy nhìn họ trù mến hơn.* Khi nói chuyện với một người nặng về óc phân tích, hãy nhìn ra chỗ khác nhiều hơn. Khi bạn nhìn họ, đừng nhìn họ chăm chăm hoặc với một ánh mắt nghiêm nghị.

2. *Hãy biết giới hạn những điệu bộ, cử chỉ của mình.* Những người nặng về óc phân tích thường kém hoạt bát và ít thể hiện những cử chỉ điệu bộ của mình hơn những tuýp người còn lại. Họ cũng sẽ bị mất tập trung hoặc thậm chí lúng túng nếu những người thích thể hiện có những cử chỉ, động tác quá mạnh mẽ và thường xuyên. Vì vậy, khi bạn làm việc với những người nặng về óc phân tích này, hãy sử dụng ngôn ngữ cơ thể ít thôi.

3. *Hãy giảm âm lượng của mình xuống.* Những người nặng về óc phân tích ăn nói nhỏ nhẹ sẽ cảm thấy không thoải mái khi ai đó luôn nói quá to không cần thiết trong một cuộc nói chuyện bình thường. Nếu bạn có thể giảm âm lượng của mình xuống nghĩa là bạn đã trở nên hoà hợp hơn được với họ.

4. *Hãy ngồi dựa ra sau khi nói chuyện:* Hãy làm giống như những người nặng về óc phân tích và hãy dựa ra sau khi nói chuyện. May thay, khi thoải mái với tư thế ung dung này, bạn có thể giảm được sự mạnh mẽ gay gắt qua ánh nhìn, cử chỉ và giọng nói của mình.

5. *Hãy đưa ra các ý kiến mở.* Những người nặng về óc phân tích thường ăn nói dè dặt, thận trọng. Ngược lại, những người thích thể hiện lại thường chọn những từ ngữ quá tự tin, quyết đoán, nhiều khi áp đặt hơn cả những gì họ thực sự nghĩ. Khi bạn nói kèm theo những cử chỉ quá quả quyết của bản thân, họ sẽ thấy dường như bạn không muốn bàn bạc gì thêm nữa. Những cách nói sau có thể giúp bạn trở nên ít áp đặt hơn: “Ý kiến này chỉ là một sự phỏng đoán của tôi”, “Tôi chỉ muốn đưa vấn đề này ra bàn bạc”, “Tôi thích ý tưởng đó. Sẽ ra sao nếu chúng ta cũng...”. Khi bạn đồng ý với điều gì, bạn có thể

nói: “Tôi sẽ tạm đồng tình với cậu trong vài phút”.

6. *Hãy thoả thuận.* Khi có thể, hãy tránh áp đặt phương án giải quyết vấn đề của mình lên người đồng nghiệp thuộc tuýp người nặng về óc phân tích, đó là kiểu: một thắng – một thua. Phương pháp này chỉ làm hại mối quan hệ của các bạn. Thay vào đó, hãy áp dụng sự thoả thuận mà hai bên đều có lợi hoặc cùng nhau giải quyết vấn đề mà các bạn gặp phải.

Hãy chú ý đến công việc nhiều hơn

Những người nặng về óc phân tích thường chú ý hơn tới công việc trong khi người thích thể hiện lại thường quan tâm mọi người hơn. Do nhiệm vụ là do con người thực hiện nên nếu chúng được thực hiện tốt thì cả hai phương pháp của hai tuýp người này đều có thể rất hiệu quả. Khi làm việc với người thích lãnh đạo, có thể bạn sẽ cần lưu ý hơn đến những khía cạnh sau trong công việc:

1. *Hãy đúng giờ.* Nói chung, những người nặng về óc phân tích ý thức được về giá trị của thời gian hơn những người thích thể hiện. Khi làm việc với những người thích lãnh đạo, hãy luôn nhìn đồng hồ, xem lịch và hãy đúng giờ.

2. *Hãy nghiêm chỉnh hơn.* Những người nặng về óc phân tích có xu hướng bảo thủ nhất trong vấn đề quần áo, tóc tai. Khi tiếp xúc với họ, có thể bạn sẽ cần có một vẻ ngoài nghiêm chỉnh hơn. Nhưng cũng đừng để mất tự chủ và quá lệ thuộc vào ý kiến của họ. Họ thường muốn có một mối quan hệ nghiêm túc trong công việc. Cuối cùng, những người nặng về óc phân tích sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu bạn giữ được thái độ chừng mực khi tiếp xúc với họ.

3. *Hãy bắt tay vào công việc ngay.* Đừng gây nên ấn tượng là bạn ở đó để nói chuyện phiếm. Nhưng cũng đừng quá chú ý đến công việc mà không quan tâm đến ai. Hãy hạn chế nói chuyện riêng. Thường thì nói một vài câu chào hỏi mở đầu là thích hợp song bạn cũng nên nói ngắn gọn thôi và cũng không nên đề cập những chuyện quá riêng tư. Sau đó, hãy bắt tay vào công việc chính của bạn.

Tránh nhấn mạnh các cảm xúc

Những người nặng về óc phân tích ít quan tâm đến cảm xúc và để lộ cảm xúc của mình ra ngoài ít hơn hầu hết những người khác. Bạn có thể hoà hợp hơn với họ bằng cách để lộ những cảm xúc của mình ra ngoài ít hơn. Hãy dè dặt hơn nhưng đừng tỏ ra lạnh lùng và cách biệt với mọi người.

1. *Hạn chế những biểu hiện qua sắc mặt của bạn.* Hãy lưu ý tới điều này bằng cách làm sao cho sắc mặt của bạn phù hợp với bạn đồng nghiệp thuộc tuýp người nặng về óc phân tích.

2. *Tránh động chạm.* Những người phía trên, trong đó có người nặng về óc phân tích thường cảm thấy không thoải mái nếu người khác chạm vào họ. Hãy tôn trọng điều này và tránh động chạm.

3. *Hãy nói về những gì bạn nghĩ hơn là về những gì bạn cảm thấy.* Hãy nghĩ kĩ hơn về những gì bạn sẽ bàn bạc với người nặng về óc phân tích. Cách dùng từ của bạn cũng rất quan trọng. Giữa “Tôi nghĩ...” và “Tôi cảm thấy...” là một sự khác biệt rõ rệt. Tiếp theo, hãy dùng những cách nói thực tế hơn. Những người nặng về óc phân tích đánh giá cao sự thay đổi trong bầu không khí của cuộc nói chuyện khi bạn dùng những cụm từ như: “Tôi đã phân tích tình hình...”, “Mục đích của tôi khi thực hiện điều này là...”, “Kế hoạch của tôi cho quý kế tiếp là...”, “Một kết luận logic là...”, “Hãy để tôi tìm hiểu thông tin thêm trước khi đưa ra ý kiến của mình về vấn đề này”. Tại sao lại không dùng những từ ngữ mà họ thích nghe?

4. *Đừng cảm thấy buồn trước thái độ thờ ơ, lãnh đạm của người nặng về óc phân tích.* Nếu một người nặng về óc phân tích tỏ ra hơi xa cách, thờ ơ thì cũng đừng tự bản khoăn trừ khi bạn có lý do để tin rằng bạn đã làm điều gì đó để họ tức giận. Những người thuộc nhóm này có khuynh hướng khó tiếp cận và lạnh lùng hơn những người bên dưới. Hãy chấp nhận tính cách này của họ và cho rằng điều đó là bình thường. Bạn sẽ chỉ làm mọi chuyện thêm tồi tệ hơn nếu bạn bình phẩm và phán xét họ trong đầu hoặc bắt đầu nói với bản thân rằng họ thật tệ hay làm việc với họ thật khó chịu.

Hãy làm việc có hệ thống

Những người nặng về óc phân tích muốn mọi thứ liên quan đến họ phải ngăn nắp và có hệ thống. Những người thích thể hiện lại thích phương pháp tự do không nguyên tắc hơn. Đây thường là nguyên nhân gây ra sự căng thẳng trong khi họ cùng làm việc chung với nhau. Họ sẽ thấy mối quan hệ nơi công sở của bạn với họ trở nên dễ chịu hơn nếu bạn làm việc có hệ thống.

1. *Hãy đặt ra các tiêu chuẩn cao.* Những người nặng về óc phân tích là những người coi trọng chất lượng công việc nhất trong số bốn tuýp người. Họ thích đặt ra các tiêu chuẩn rất cao khi làm việc. Họ yêu cầu cao đến mức gần như không chấp nhận bất kỳ một sai sót nào. Vì vậy, hãy đặt ra các tiêu chuẩn càng cao càng tốt và chắc chắn thực hiện những gì bạn nói. Những người nặng về óc phân tích sẽ dễ mất hứng hơn bất cứ ai khi ai đó hứa và không giữ lời.

2. *Lên kế hoạch cho công việc.* Những người nặng về óc phân tích là những chuyên gia lập kế hoạch và sẽ rất thích thú khi được làm việc với những người biết lập những bản kế hoạch chi tiết, rõ ràng.

3. *Thực hiện kế hoạch.* Những người nặng về óc phân tích coi kế hoạch là một con đường thích hợp để đi đến thành quả – một điều cần phải được thực hiện nghiêm ngặt. Lưu ý cần phải nâng cao tính tổ chức của bạn hơn bình thường, nhưng cũng không cần tỉ mỉ quá mức như họ.

4. *Hãy phát huy những phương thức làm việc hiệu quả.* Những người nặng về óc phân tích rất thích những phẩm chất nổi bật. Một cách để họ đạt được những phẩm chất này là qua việc phát huy những phương thức làm việc hiệu quả. Khi có vấn đề nảy sinh, họ thích những người cùng làm việc với mình tìm ra những phương án giải quyết hay nhất và sau đó lập nên một quy trình tuần tự và khi thực hiện theo nó chắc chắn sẽ mang lại những kết quả tuyệt vời. Sự lưu tâm để tạo ra được những quy trình đó không dễ dàng với người ôn hoà. Nhưng bạn có thể làm được điều đó. Cơ hội dành cho bạn là ở việc bạn có thể tìm thấy những lĩnh vực cần đến những phương thức làm việc mới này. Khi bạn phát huy chúng, bạn có thể nâng cao được năng suất công việc và thiết lập được những mối quan hệ vững chắc hơn với những người nặng về óc phân tích mà bạn đang làm việc cùng.

5. *Không ngừng cải tiến những phương thức làm việc.* Hơn hầu hết những người khác, những người nặng về óc phân tích rất quan tâm đến việc luôn cải thiện tình hình. Hãy giúp họ làm được điều này bằng cách ngày càng hoàn thiện một số quy trình quan trọng trong lĩnh vực công việc của bạn.

6. *Hãy cẩn thận hơn trong công việc và tuân theo những quy trình đã được thiết lập.* Những người nặng về óc phân tích là những người rất khắt khe trong việc yêu cầu bạn tuân theo những quy trình đã đặt ra trong công việc. Nếu cố gắng, bạn có thể nghĩ ra những phương thức để đạt được những kết quả khả quan hơn khi bạn tuân theo nó nghiêm ngặt hơn. Nếu làm được như vậy, chắc chắn bạn sẽ củng cố được mối quan hệ của mình với những người nặng về óc phân tích.

Hãy có sự chuẩn bị tốt, tỉ mỉ và thực chất trong công việc

Những người nặng về óc phân tích – những người ưa chuộng chủ nghĩa hoàn hảo nhất trong những nhóm còn lại, rất kĩ tính trong cách mà bạn trình bày vấn đề với họ. Họ muốn bạn phải có sự tổ chức sắp xếp đầu ra đầy chi tiết và rõ ràng. Ngược lại, những người thích thể hiện lại rất hay đưa ra các ý kiến chung chung, làm việc vô tổ chức và hời hợt. Điều này thực sự là một khoảng cách cần phải được thu hẹp. Khi trình bày các ý tưởng hoặc đề xuất với những người kiểu này, sẽ tốt hơn nếu bạn kết hợp những điều sau:

1. *Hãy có sự chuẩn bị trước.* Những người nặng về óc phân tích muốn rằng bạn sẽ tận dụng tối đa thời gian của họ, đừng để đến đâu hay đến đó, hãy suy nghĩ và chuẩn bị trước. Hãy tập trung tất cả các dữ liệu mà bạn cần. Hãy dự đoán những gì mà họ có thể hỏi bạn. Thậm chí trong những buổi họp chỉ có hai người thì bạn cũng nên lập chương trình trước. Nhớ đưa chương trình đó cho anh ấy hoặc cô ấy xem trước. Có thể anh ấy hoặc cô ấy muốn biết trước về những chủ đề sẽ được bàn bạc. Hầu hết những gợi ý sau đây đều sẽ được thực hiện tốt hơn nếu bạn chuẩn bị mọi thứ tốt hơn bình thường.

2. *Hãy trình bày ý kiến rõ ràng, hợp lý.* Giải thích cách suy nghĩ của mình có hệ thống. Sẽ rất tốt nếu bạn đưa ra các ý tưởng của mình theo một chuỗi trật tự, logic. Đó là cách mà người nặng về óc phân tích thường làm. Bạn thường nghe thấy họ nói “Đầu tiên...”, “Thứ hai...” v.v... Khi nói chuyện với họ, bạn cũng làm tương tự như vậy.

3. *Đi vào các chi tiết.* Khi trình bày một vấn đề với những người thuộc nhóm này, đừng chỉ quá chú ý vào những điểm chính. Những người nặng về óc phân tích rất thích đi vào các chi tiết. Họ muốn chắc chắn rằng họ không bỏ sót bất kỳ khía cạnh nào của vấn đề trước khi ra một quyết định. Bạn sẽ được họ tin tưởng nếu như họ thấy rằng bạn quan tâm đến từng chi tiết nhỏ.

4. *Hãy đưa ra lý do hợp lý cho việc thu hẹp các sự lựa chọn.* Những người nặng về óc phân tích muốn cân nhắc tất cả các sự lựa chọn. Trong khi xu hướng này giúp họ có được những quyết định đúng đắn thì đôi khi cũng làm cho họ trở nên do dự, không quyết đoán. Bạn có thể giúp họ loại bỏ những phương án ít phù hợp hơn bằng cách đưa ra những lý do thực sự và logic.

5. *Hãy đề cập những vấn đề và những điểm bất lợi trong đề xuất của bạn.* Ngoài việc nói đến những thuận lợi trong những ý kiến bạn đưa ra, hãy nói đến mặt trái của nó nữa. Người nặng về óc phân tích sẽ đánh giá bạn rất cao nếu bạn làm được điều này. Sau đó, hãy xây dựng lòng tin của họ đối với bạn bằng cách đề xuất những cách giải quyết vấn đề kèm theo những hạn chế

trong những đề xuất đó.

6. *Hãy giải thích tại sao sự lựa chọn của bạn là tối ưu nhất.* Đối với người nặng về óc phân tích, “tối ưu nhất” nghĩa là sự kết hợp của chất lượng, tính kinh tế và ít rủi ro. Bạn phải cân nhắc về sự tương đối của mỗi tiêu chí trên của những người thuộc nhóm này trong những hoàn cảnh cụ thể. “Tối ưu nhất” đối với kiểu người này bao gồm cả những lợi ích lâu dài cũng như trước mắt. Hãy bàn đến kế hoạch sắp tới bằng những khả năng như: “Đây là một dự tính về những điều có thể xảy ra...”. Giống như bạn, người nặng về óc phân tích cũng rất dè dặt và thận trọng trước những rủi ro. Vì vậy, nếu có thể hãy chỉ ra rằng tại sao phương pháp của bạn lại khá an toàn.

7. *Hãy cung cấp những bằng chứng sát thực và chính xác.* Khi nói chuyện với những người nặng về óc phân tích, hiếm khi là khôn ngoan nếu cứ dùng những ý kiến và đề xuất của người khác làm bằng cứ của mình. Những sự kiện sát thực sẽ thuyết phục được những người thuộc loại này. Do họ có những ý kiến khách quan, bạn nên tránh để cảm xúc can dự vào. Nếu những người khác có thể chấp nhận sự tương đối thì những người nặng về óc phân tích muốn thông tin phải chính xác tỉ mỉ. Vì vậy, hãy cố gắng chính xác khi trình bày với những người thuộc loại này.

8. *Chú ý tới công việc, tránh lạc đề.* Khi chuẩn bị bàn công chuyện và đột nhiên bạn nhớ tới những vấn đề ngoài lề khác, hãy tạm gác chúng lại.

9. *Hãy cung cấp các tài liệu bằng văn bản và tăng cường viết.* Những người nặng về óc phân tích có xu hướng thích viết hơn là nói. Dù vậy, trình bày bằng miệng vẫn là phương pháp hay nhất. Bằng cách này, bạn có thể thấy được những phản ứng của họ cũng như trực tiếp trả lời được những câu hỏi mà họ đặt ra cho bạn, đồng thời, hãy chiều theo sở thích của họ bằng cách cung cấp cho họ những tài liệu bằng văn bản được chuẩn bị kĩ càng hoặc một bản báo cáo tiếp sau đó. Nếu quyết định đã được đưa ra, bạn có thể bổ sung thêm thời gian biểu tuần tự cho việc thực hiện.

10. *Hãy chuẩn bị để nghe nhiều hơn những gì bạn muốn biết.* Khi những người nặng về óc phân tích nói, họ thường đưa ra nhiều thông tin hơn hầu hết mọi người cho là cần thiết. Họ thường giải thích quan điểm của họ và bàn bạc về tiến trình của các dự án và bạn có thể cảm thấy họ đang sa đà vào quá nhiều chi tiết. Những chi tiết nhỏ nhặt ấy có thể nhàm chán và khó theo dõi nhưng hãy kiên nhẫn và lắng nghe. Họ sẽ đánh giá cao sự chăm chú của bạn. Và trong đó biết đâu có thể có những thông tin mà bạn cần.

Trong những nỗ lực đầu tiên điều chỉnh tính cách cho phù hợp với những

người nặng về óc phân tích, có thể bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung của những người thuộc nhóm này ở §6, trang 70 – 77.

Khi tiếp xúc với những người thích thể hiện khác

Khi những người có cùng tính cách làm việc với nhau, họ có rất nhiều điểm tương đồng. Họ không gặp phải những khác biệt nghiêm trọng như khi làm việc cùng những người có tính cách khác. Những khác biệt về tính cách này thỉnh thoảng lại rất có tác dụng trong việc phát triển những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc. Vì vậy, khi cộng tác chung với một người thích thể hiện khác đôi khi bạn sẽ thấy thuận lợi hơn nếu bạn tạm thời áp dụng một số hành vi thuộc những tính cách khác. Ví dụ, những người thích thể hiện rất thích vui vẻ và thoải mái. Khi hai người thích thể hiện cùng làm việc với nhau, sẽ hiệu quả hơn nếu một người trở nên nghiêm túc hơn. Hoặc, những người thích thể hiện cũng thường chú ý đến cái tổng thể, giờ đây sẽ rất hữu ích cho họ nếu một người đề xuất rằng họ nên đi sâu hơn vào các chi tiết. Một trong hai người thích thể hiện có thể tự giúp họ bằng cách tập trung hơn vào một phương pháp có hệ thống. Tương tự, những người thích thể hiện là những người nói nhiều và hướng ngoại nên khi cùng tham gia một dự án, họ sẽ làm việc kém hiệu quả hơn vì không ai chịu lắng nghe người kia nói cũng như để cho người đồng nghiệp của mình nổi bật hơn. Hoặc họ có thể đưa ra những đề nghị rất tuyệt nhưng rồi chẳng đi đến đâu vì họ đã không chú ý đến những nhu cầu trong tính cách của những người tham gia kế hoạch.

Bởi vậy, khi tiếp xúc với một người thích thể hiện khác, hãy chắc chắn rằng bạn không lạm dụng những thiên hướng trong tính cách của mình hoặc áp dụng chúng không phù hợp. Bạn cũng nên bổ sung một vài thể mạnh thuộc những tính cách của những tuýp người khác để tạm thời thay đổi một số hành vi của mình.

Khi hai người thích thể hiện quá quyết đoán làm việc cùng nhau, việc họ tranh giành quyền lực là điều khó tránh khỏi. Đây là một sự đe dọa lớn nhất cho những mối quan hệ kiểu này. Nếu bạn thấy rằng bạn và một người thích thể hiện khác đang sắp nổ ra một cuộc cãi vã, hãy tạm thời nhún nhường. Hãy lắng nghe nhiều hơn và thấu đáo hơn (trang 324 – 326) Hãy nói nhỏ hơn và bớt gay gắt hơn, đưa ra các ý kiến mở và sẵn sàng thỏa hiệp với họ (trang 326 – 328).

PHỤ LỤC IV

Dành cho người nặng về óc phân tích: Điều chỉnh cho phù hợp với mỗi loại tính cách khác nhau như thế nào?

Mục đích của Phụ lục IV là để hướng dẫn cho người nặng về óc phân tích những cách cụ thể để tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với những người có tính cách khác và cả những người có tính cách giống với họ.

Hầu hết các đề xuất đưa ra chỉ là những thay đổi tạm thời các hành vi ứng xử mà bạn chỉ mất vài phút để thực hiện trước khi bắt đầu lại những thói quen làm bạn thấy thoải mái hơn của mình. Tuy nhiên, chúng tôi cũng đã đề cập một số sự lựa chọn, ví dụ như việc đưa ra ý kiến rõ ràng hơn thường xuyên hơn, sẽ có thể trở thành một phần trong tính cách của bạn.

Do phần phụ lục này được sắp xếp nhằm mục đích trợ giúp bạn, vì vậy đừng cố gắng đọc một mạch từ đầu đến cuối. Thay vào đó, hãy tìm phần nào có loại tính cách mà bạn muốn điều chỉnh theo.

- Những người thích lãnh đạo: trang 340
- Những người ôn hoà: trang 348
- Những người thích thể hiện: trang 356
- Những người nặng về óc phân tích khác: trang 373

Hãy đọc phần đó xem bạn có thể làm gì để người khác dễ dàng cộng tác hiệu quả hơn với bạn trong công việc. Sau đó, khi bạn muốn cải thiện mối quan hệ của mình với một người có tính cách khác mình hãy đọc các phần nói về vấn đề đó. Bằng cách đọc theo nhu cầu này, bạn sẽ nhanh chóng kết thúc hết các mục và củng cố được những mối quan hệ quan trọng của bạn.

Điều chỉnh cho phù hợp với những người thích lãnh đạo

Là một người nặng về óc phân tích, bạn có nhiều điểm chung với người thích lãnh đạo. Các bạn tương đồng nhau về một trong hai khía cạnh của tính cách: cả hai bạn đều trầm tính hơn những người khác. Bởi vậy, những người thích lãnh đạo thường đánh giá cao sự tập trung vào công việc cũng như phương pháp tiếp cận công việc có mục tiêu của bạn.

Để điều chỉnh cho phù hợp với những người thích lãnh đạo, trở ngại lớn nhất nằm ở việc bạn phải hoà hợp với những tính cách nhiều khi quá quả quyết của họ. Bạn nên tạo ra một mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một trong số sáu loại hành vi được trình bày rất chi tiết dưới đây. Bạn không cần phải thử tất cả. Bạn có thể nghĩ đến những cách khác để có thể cộng tác tốt hơn với một người thích lãnh đạo nào đó mà bạn nghĩ đến trong đầu.

Tăng tốc độ lên

Những người thích lãnh đạo có xu hướng làm mọi việc rất nhanh chóng. Còn những người nặng về óc phân tích lại đi đứng và nói năng chậm chạp. Thường bạn sẽ có mối quan hệ tốt hơn với họ nếu bạn có thể tăng tốc độ của mình lên cho phù hợp với họ.

1. *Tăng tốc độ vận động, đi lại.* Hãy đi lại nhanh hơn và làm mọi việc nhanh nhất có thể (có thể gấp đôi bình thường).

2. *Hãy nói nhanh hơn bình thường* và tránh nói ngắt quãng, nhát gừng.

3. *Hãy sử dụng thời gian hiệu quả.* Khi trình bày vấn đề gì đó với người thích lãnh đạo, đừng vượt quá thời gian quy định. Hãy bàn bạc công việc và sau đó nhanh chóng cáo lui lịch sự.

4. *Giải quyết vấn đề khẩn trương.* Khi có vấn đề nảy sinh, hãy đối diện với chúng và giải quyết chúng càng nhanh càng tốt. Theo quan điểm của người thích lãnh đạo, không có lúc nào thích hợp hơn lúc này để giải quyết vấn đề.

5. *Hãy chuẩn bị kỹ càng để ra quyết định nhanh chóng.* Vì người thích lãnh đạo rất mau lẹ trong việc đưa ra các quyết định, vì vậy hãy dự kiến những quyết định mà cô ấy muốn ở bạn (hoặc muốn cùng bạn thực hiện) và chuẩn bị tất cả những gì có thể để tăng tốc độ ra quyết định của bạn.

6. *Thực hiện những quyết định đó càng sớm càng tốt.* Một khi quyết định đã được đưa ra, hãy cố gắng thực hiện nó ngay lập tức. Những người thích lãnh đạo là những kiểu người làm-nó-ngay-đi. Khi bạn biết định hướng những hành động của mình, họ sẽ thấy đỡ lo lắng hơn.

7. *Hoàn thành các kế hoạch theo đúng thời gian biểu.* Hơn bất kỳ tuýp người nào khác, những người thích lãnh đạo rất coi trọng việc hoàn thành công việc đúng thời hạn. Bạn đừng lơ là điều này. Khi đã hứa điều gì với họ, bạn hãy giữ lời.

8. *Nhanh chóng trả lời thư từ, tin nhắn và thực hiện các nhiệm vụ được giao.*

9. *Nếu có các văn bản thì nên ngắn gọn, lưu ý đánh dấu hoa thị những đề mục chính và để các thông tin thêm ở phần phụ lục.*

Thể hiện sự nhiệt tình hơn nữa

Những người thích lãnh đạo là những người rất năng động. Ngược lại, những người nặng về óc phân tích lại luôn tỏ ra kém năng nổ nhất so với các tuýp khác. Khi làm việc với họ, có những lúc bạn phải cần thể hiện sự nhiệt tình hơn trong lời nói và hành động của mình.

1. *Giữ tư thế hơi nghiêng về phía trước.* Giữ cho lưng thẳng và người hơi nghiêng về đằng trước. Giữ chân thẳng. Giữ đầu thẳng và không tì lên tay.

2. *Có những cử chỉ thể hiện rằng bạn đang tham gia vào cuộc nói chuyện.* Những người nặng về óc phân tích thường có ít thể hiện các cử chỉ hơn những người ở các tuýp khác. Hãy thể hiện ngôn ngữ cơ thể rõ ràng và nghiêm túc hơn.

3. *Tăng hoạt động giao tiếp bằng mắt.*

4. *Tăng âm lượng lời nói của bạn lên.* Hãy nói to hơn bình thường. Bạn hãy để điều này thể hiện rằng bạn nghiêm túc với vấn đề được đưa ra. Hãy chứng minh sự tự tin của mình qua giọng nói.

5. *Tăng tốc độ hoạt động và nói năng.* Những điều được trình bày ở phần “Tăng tốc độ” sẽ giúp bạn tỏ ra năng động và nhiệt tình hơn trong công việc.

Đừng quá quan trọng hoá lý thuyết cũng như các chi tiết

Là một người nặng về óc phân tích, có thể bạn muốn có cái nhìn cụ thể và chi tiết hơn những người khác về hầu hết các vấn đề. Những người nặng về óc phân tích cũng thường coi trọng lý thuyết hơn những tuýp người còn lại. Khi tiếp xúc với một người thích lãnh đạo, hãy hạn chế đến mức tối đa việc bàn luận sâu xa, kĩ càng về các chi tiết hoặc vấn đề lý thuyết.

1. *Tập trung vào những vấn đề được ưu tiên nhiều nhất.* Những người thích lãnh đạo hiếm khi muốn nghe hết các vấn đề mà người nặng về óc phân tích muốn bàn bạc.

2. *Trình bày những điểm chính và bỏ qua tất cả trừ những chi tiết quan trọng nhất.* Những người thích lãnh đạo sẽ yêu cầu bạn cung cấp thêm thông tin nếu họ cần. Hãy chấp nhận rằng họ chỉ thấy hứng thú với một phần các thông tin mà bạn quan tâm hoặc cho rằng quan trọng.

3. *Đừng để cho bản thân bị lạc trong mớ lý thuyết hỗn độn hoặc trong việc lật lại lịch sử các vấn đề hoặc các phương án giải quyết chúng.* Nếu việc lật lại lịch sử một tình huống hoặc vấn đề lý thuyết đang sau phương án tiếp cận là cần thiết thì hãy nhanh chóng giải quyết những vấn đề đó trong khi vẫn phải chú ý để đạt được mục tiêu đề ra. Sau đó, bạn hãy nhanh chóng quay về những vấn đề thực tế.

Hãy nói những gì bạn nghĩ

Những người thích lãnh đạo luôn nói trực tiếp và thẳng thắn. Những người nặng về óc phân tích thường có khuynh hướng giấu giếm những suy nghĩ của mình và nếu có nói ra thì cũng nói gián tiếp hoặc ngập ngừng. Đây là những cách giúp bạn có thể thu hẹp khoảng cách này.

1. *Lên tiếng thường xuyên hơn.* Hãy bắt đầu các cuộc nói chuyện nhiều hơn. Trong các cuộc họp hành, bàn bạc, hãy thể hiện bản thân thường xuyên đủ để có được sự cân bằng giữa việc cho và nhận thông tin. Những người thích lãnh đạo thường muốn biết quan điểm của những người khác ra sao. Họ thích họ không phải tự mảy mò để đoán xem sự yên lặng của bạn có nghĩa là gì và trong đầu bạn đang nghĩ gì.

2. *Hãy trình bày hoặc yêu cầu nhiều hơn, hỏi ít thôi.* Hãy nói: “Đây là những gì tôi nghĩ” thay cho “Anh/chị có nghĩ là nên...?” Hãy yêu cầu: “Xin hãy làm việc này” thay vì “Anh/chị có thể làm việc này được không?”

3. *Hãy đưa ra những câu nói rõ ràng, tránh mập mờ.* Tránh dùng những từ ngữ như: thử xem, có lẽ, có thể, có khả năng. Đừng nói bạn sẽ hoàn thành kế hoạch “sớm nhất có thể”, hãy nói: “nó sẽ xong vào 12h trưa ngày thứ ba tuần tới”.

4. *Bỏ đi những cử chỉ, động tác làm người khác nghĩ bạn đang mất tự tin khi nói.* Đừng nhún vai hay ngửa lòng bàn tay lên hoặc có những biểu hiện trên gương mặt làm ảnh hưởng đến những điều bạn đang nói, ngụ ý sự bó tay hoặc trốn tránh trách nhiệm.

5. *Hãy nói ra sự không đồng tình của bạn.* Khi những người thích lãnh đạo bất đồng quan điểm với bạn, họ thường nói thẳng ra và họ cũng muốn bạn làm như thế với họ. Hãy đối diện với cuộc tranh luận thẳng thắn hơn. Hãy đưa ra quan điểm thẳng thắn nhưng phải thật khéo léo. Đồng thời, hãy tránh những tình huống mà bạn và một người nặng về óc phân tích rơi vào một cuộc tranh cãi mà ai cũng khăng khăng giữ ý kiến của mình.

6. *Đừng giấu giếm các vấn đề.* Hãy nói ra những tin xấu trước khi chúng bị phát hiện. Sau đó giải trình bình thường, thẳng thắn diễn biến công việc liên quan tới tình hình hiện tại.

Hãy thể hiện tính thực tế và sự quan tâm đến công việc qua lời nói của bạn

Có những khác nhau quan trọng trong việc thuyết phục hoặc ảnh hưởng lên một người thích lãnh đạo và một người nặng về óc phân tích. Trước một người thích lãnh đạo để trình bày thành công ý tưởng của mình, bạn phải làm sao để thuyết phục được anh ấy/cô ấy.

1. *Tập trung vào những kết quả của kế hoạch đang được bàn tới.* Ngay từ đầu cuộc thảo luận các phương án hành động, hãy mô tả các kết quả có thể đạt được với phương pháp mà bạn ủng hộ. Sau đó, hãy chứng minh rằng những kết quả đó là rất khả quan và có thể đạt được.

2. *Nhấn mạnh rằng phương pháp đó rất thực tế.* Những người nặng về óc phân tích trong hành trình kiếm tìm sự hoàn hảo, thường luôn muốn tìm kiếm những phương án tối ưu nhất mặc dù có những cách giải quyết khác ít tốn kém hơn, đỡ mất thời gian hơn mà cũng đạt được hiệu quả tương tự. Những người thích lãnh đạo, ngược lại thường chọn những phương án nào cũng được miễn là nó có thể giải quyết được công việc. Bạn hãy thực tế hơn khi bàn bạc các cách giải quyết với những người thích lãnh đạo

Nâng cao sự tự quyết

Những người thích lãnh đạo muốn tự tạo ra hướng đi riêng cho mình. Mặc dù những người nặng về óc phân tích ít quyết đoán hơn một nửa dân số trên trái đất nhưng họ lại đòi hỏi sự chính xác đối với công việc và cách làm việc. Khi những người nặng về óc phân tích trở nên quá tỉ mỉ, cầu kỳ, những người thích lãnh đạo thường sẽ luôn tỏ ra khinh thường hoặc giễu cợt trước những gì dường như là sự chỉ huy, giám sát không cần thiết đối với họ. Sau đây là những cách mà những người nặng về óc phân tích có thể giúp họ thúc đẩy khả năng tự định hướng này.

1. *Tạo cho họ sự tự do hết mức có thể* hết mức có thể để đạt được những mục tiêu của mình.

2. *Miễn là thực tế cho phép, hãy để người thích lãnh đạo quyết định* xem nên thực hiện dự án và đạt được các mục tiêu đưa ra như thế nào.

3. *Khi trình bày các đề xuất, hãy đưa ra hai sự lựa chọn cho những người thích lãnh đạo.* Trong khi những người nặng về óc phân tích muốn cân nhắc thêm những phương án khác nữa thì thường hai sự lựa chọn là phù hợp với những người thích lãnh đạo.

4. *Khi trình bày các phương án để lựa chọn, hãy đưa ra các bản tóm tắt ngắn gọn, súc tích, thiết thực* để giúp họ tự đánh giá chúng.

5. *Đừng là người quá khắt khe với những quy tắc, luật định.* Những người thích lãnh đạo thường có khuynh hướng phá bỏ các quy định để đạt được kết quả. Hãy cởi mở hơn và sẵn sàng với những thay đổi về các quy tắc khi cần thiết.

Trong những nỗ lực đầu tiên nhằm điều chỉnh tính cách cho phù hợp hơn với những người thích lãnh đạo, có thể bạn sẽ cảm thấy hữu ích khi xem lại chân dung của họ ở §6, trang 96 – 103.

Điều chỉnh cho phù hợp với người ôn hoà

Là một người nặng về óc phân tích, bạn có khá giống người ôn hoà. Các bạn tương đồng nhau ở một trong hai khía cạnh của hành vi: cả hai đều ít quả quyết hơn hầu hết những người còn lại. Do vậy, người ôn hoà có xu hướng đánh giá cao tốc độ làm việc tương đương của bạn cũng như việc bạn không tự cao tự đại như những người khác.

Trong việc điều chỉnh mình cho phù hợp với người ôn hoà, thách thức chủ yếu mà bạn gặp phải là việc phải hoà hợp với một vài tính cách hướng ngoại hơn ở họ. Bạn có thể tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một số hành vi mà trong mỗi loại chúng tôi đã đề cập chi tiết. Không cần thiết phải áp dụng tất cả, hãy chỉ chọn lấy một số thôi. Có thể bạn sẽ tìm ra được những cách khác để xây dựng được những mối quan hệ thân thiện hơn nơi công sở với một người cụ thể nào đó mà bạn nghĩ tới.

Hãy quan tâm thực sự đến con người

Người ôn hoà muốn được đối xử như một con người chứ không chỉ là một chức năng hoặc vai trò nào đó. Người nặng về óc phân tích – một kiểu người quan tâm đến công việc hơn hầu hết những người khác có thể cần nhớ để thể hiện sự quan tâm chân thành của mình tới người ôn hoà với tư cách một con người.

1. *Đừng tỏ ra thờ ơ, xa cách.* Bạn hãy thoải mái và cởi mở hơn. Hãy thể hiện sự ấm áp qua lời nói, giọng nói cũng như nét mặt đúng mức.

2. *Khi tình huống cho phép, hãy cư xử thoải mái, thân mật hơn bình thường.* Đối với người ôn hoà, sự nghiêm túc của bạn làm cho họ cảm thấy bạn thật cứng nhắc, và không thân thiện. Bạn hãy cởi mở chan hoà hơn khi làm việc cùng họ.

3. *Đầu tiên, hãy chào hỏi mọi người và nói chuyện thân mật đôi ba câu.* Những người ôn hoà thường không cảm thấy thoải mái nếu cứ lạnh lùng bắt tay ngay vào công việc. Vào đầu cuộc nói chuyện, hãy dùng vài phút để xây dựng một bầu không khí thân thiện. Hãy thể hiện rằng bạn quan tâm đến họ vì trước tiên họ là một con người. Hãy để cho họ được nói về bản thân mình.

4. *Hãy tiết lộ đôi chút về bản thân.* Người ôn hoà thích được mời bạn nói về bản thân. Đừng bỏ qua điều này chỉ với câu: “Ồ, mọi chuyện của tôi vẫn ổn”, hãy nói qua đôi chút về những gì đang diễn ra trong cuộc sống của bạn.

5. *Hãy tìm những cơ hội để nói về những chủ đề không liên quan đến công việc.* Ví dụ, trong khi chờ một buổi họp bắt đầu, đừng đọc lại một bản báo cáo, thay vào đó, hãy nói chuyện với những người ôn hoà và những người khác để tạo nên sự thân mật gần gũi với nhau. Khi buổi họp kết thúc, bạn cũng có thể tìm những cơ hội để trao đổi thân tình. Và tất nhiên còn nhiều dịp khác nữa dành cho bạn. Mục đích của việc này là để tạo nên sự thân thiện vừa phải, đúng mức.

Hãy chú ý hơn tới các cảm xúc

Những người ôn hoà hay bày tỏ cảm xúc của họ và rất nhạy cảm với những cảm giác của người khác. Bạn có thể hoà hợp hơn với họ bằng cách chú ý hơn tới những cảm xúc của họ và của cả chính bạn.

1. *Hãy nhìn vào người bạn đang nói chuyện để bạn có thể biết được những tín hiệu từ điệu bộ, cử chỉ của họ.* Điều này là rất quan trọng bởi những cảm xúc thường biểu hiện rõ nhất những điều mà họ không nói ra bằng lời. Có lẽ bạn sẽ phải cố gắng nhiều hơn vì là một người nặng về óc phân tích, bạn thường ít khi giao tiếp bằng mắt.

2. *Hãy chú ý đến ý nghĩa ngôn ngữ cơ thể họ.* Những người nặng về óc phân tích có xu hướng quá chú ý vào những lời nói và không để tâm vào những tín hiệu về cử chỉ nhiều khi rất quan trọng này. Bạn hãy chú ý đến những cử chỉ này của người ôn hoà và tự hỏi bản thân: “Điều này có thể cho biết họ đang cảm thấy như thế nào vào lúc này?”

3. *Hãy chú ý xem những người khác phản ứng ra sao.* Những người ôn hoà không thích tranh cãi và sẽ không nói ra sự bất mãn hoặc phản đối của họ. Những thay đổi trong các cử chỉ, thái độ của họ có thể báo cho bạn biết cách họ phản ứng với những gì bạn nói ra. Một khi bạn đã đoán được những cảm xúc không tích cực của họ về một đề nghị được đưa ra, bạn có thể hỏi ý kiến của họ xem sao, ví dụ, “Một vài người rất dè dặt với phần này của kế hoạch. Tôi rất quan tâm đến ý kiến của cậu về vấn đề này...”.

4. *Hãy thể hiện cảm xúc của bạn nhiều hơn nữa.* Nếu bạn vui vì một điều gì đó, hãy nói ra. Nếu bạn thất vọng, hãy thể hiện điều đó. Hãy để cả ngôn ngữ trên cơ thể bạn giúp bạn thể hiện cảm xúc của mình. Hãy cho đi nụ cười của bạn nhiều hơn để những người làm việc với bạn luôn cảm thấy được sự ấm áp khi ở bên bạn.

Hãy giúp đỡ người khác nhiều hơn nữa

Những người ôn hoà thường hay thông cảm và giúp đỡ người khác và họ mong muốn cũng sẽ nhận được điều này từ những người khác. Họ thấy rằng đây là điều mà ít nhất con người cũng có thể mong đợi được từ những người khác.

1. *Hãy chăm chú lắng nghe để những người ôn hoà cảm thấy họ được người khác quan tâm và thấu hiểu.* Lắng nghe ai đó thực sự là một trong những điều thể hiện rõ nhất sự thông cảm và khuyến khích mà chúng ta dành cho họ.

2. *Hãy thể hiện sự ghi nhận chân thành với những đóng góp của họ.* Thậm chí những người ôn hoà còn thích được khen ngợi hơn hầu hết những người khác. Hãy tìm những cách khác nhau để bày tỏ điều này, ví dụ như: “Cảm ơn bạn vì bạn đã làm việc rất tốt”. Hãy giảm đi những lời chỉ trích và phán xét của bạn. Khi phê bình ai đó, hãy chắc chắn sự phê bình đó mang tính xây dựng.

3. *Hãy giúp đỡ người khác.* Những người ôn hoà là những người hay giúp đỡ người khác nhất trong tất cả các tuýp người. Họ thường dừng những việc họ đang làm lại để giúp đỡ ai đó đang gặp khó khăn. Họ sẽ rất cảm kích khi bạn ở bên và giúp họ vượt qua được những áp lực nào đó.

Hãy đưa ra cơ cấu công việc

Những người ôn hoà sẽ cảm thấy thoải mái nhất và làm việc hiệu quả nhất trong những môi trường ổn định và công việc được lên kế hoạch rõ ràng. Hãy làm những gì bạn có thể để đóng góp vào sự ổn định này.

1. *Nếu bạn có thể, hãy đảm bảo rằng công việc và mục tiêu dành cho những người ôn hoà đều đã được xác định rõ.* Họ sẽ làm việc với kết quả cao nhất nếu vai trò cũng như mục tiêu của họ đã được định vị rõ.

2. *Hãy giúp những người ôn hoà lên kế hoạch cho những dự án hóc búa và thiết kế các quy trình phức tạp của công việc.* Lên kế hoạch không phải là sở trường của người ôn hoà. Khi bạn giúp một người ôn hoà phát triển một kế hoạch hợp lý hoặc thiết kế một quy trình hiệu quả, anh ấy hoặc cô ấy sẽ dựa vào đó để làm việc.

3. *Hãy giảm bớt sự mất ổn định.* Những người ôn hoà sẽ không làm việc tốt trong những điều kiện mơ hồ, không rõ ràng. Hãy cố gắng đừng để họ rơi vào những hoàn cảnh luôn xảy ra sự thay đổi, biến động.

4. *Hãy thể hiện sự trung thành của bạn.* Trong hầu hết các trường hợp, những người ôn hoà thường cảm thấy họ trung thành hơn mức bình thường với những người họ làm việc cùng cũng như những tổ chức, cơ quan mà họ đang làm việc cho. Do vậy, họ hy vọng bạn cũng thể hiện sự trung thành như vậy với họ, những đồng nghiệp của họ cũng như công ty mà bạn đang làm việc cùng họ. Họ sẽ cảm thấy rất thất vọng nếu như họ nghe thấy bạn nói xấu hoặc bôi nhọ các nhân viên hay tổ chức. Thay vì đưa ra những lời phê phán, bạn hãy đưa ra những đề nghị mang tính xây dựng để cải thiện tình hình và hãy nói thẳng điều này với những người liên quan.

Hãy thể hiện sự quan tâm về khía cạnh con người

Những người ôn hoà thường quan tâm đến mọi người hơn trong khi những người nặng về óc phân tích lại có xu hướng tập trung nhiều vào công việc. Khi cùng làm việc với một người ôn hoà, hãy chú ý hơn tới khía cạnh con người trong công việc.

1. *Hãy xin ý kiến của họ về những vấn đề có ảnh hưởng đến họ.* Mặc dù họ không đòi hỏi nhiều như đa số những người khác, họ vẫn muốn được người khác xin ý kiến về những vấn đề liên quan đến họ.

2. *Hãy bàn bạc về những ảnh hưởng của những quyết định lên con người và đời sống tinh thần của họ.* Hãy cân nhắc những ảnh hưởng và tác động của những dự án, quy trình, thủ tục, chính sách mới đến mọi người. Ví dụ, khi thảo luận về một loại máy móc mới, ngoài việc trình bày những lợi thế về giá cả của nó, hãy thêm vào những nhận xét như: “Hầu hết mọi người đều thích chiếc máy này vì nó có thể giúp làm giảm đáng kể thời gian làm việc ngoài giờ của họ – điều mà trước đây họ vẫn thường hay phàn nàn.”

3. *Khi thích hợp, hãy để cho người ôn hoà có được cơ hội thảo luận với những người khác trước khi một quyết định được đưa ra.*

Đừng lạm dụng các sự kiện và sự logic

Những người nặng về óc phân tích rất hay bị thuyết phục bởi các sự kiện và logic của nó. Còn những người ôn hoà thì lại không như vậy. Thông thường những sự kiện và logic đối với một người nặng về óc phân tích là phù hợp thì lại là quá nhiều đối với người ôn hoà.

1. *Trong buổi nói chuyện hãy bỏ đi bất kỳ sự kiện nào không thật sự cần thiết trong việc trình bày quan điểm của bạn.* Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng những sự kiện mà chúng ta cần là rất ít.

2. *Đừng quá lệ thuộc vào vấn đề logic.* Không phải là người ôn hoà không thích logic, nhưng anh ấy sẽ không thích nếu như một người nào đó cứ đưa ra hết lý do này đến sự hợp lý kia khi đưa ra ý kiến của mình. Khi người ôn hoà cảm thấy rằng vấn đề logic đang bị lạm dụng, họ sẽ cảm thấy chán nản và bức bối hơn là đồng ý với bạn.

3. *Đừng buộc mình vào những sự kiện và logic.* Nếu bạn cứ cố chứng minh rằng sự lựa chọn của bạn là cách duy nhất, người ôn hoà sẽ nghĩ rằng bạn cứ chất đống hàng loạt các sự kiện như vậy thật chẳng thuyết phục chút nào.

4. *Hãy chứng minh rằng những người khác cũng ủng hộ ý kiến của bạn.* Mẫu người luôn quan tâm con người này thường bị ảnh hưởng bởi những kinh nghiệm và những ý kiến của người khác nhiều hơn là những sự kiện khô khốc. Bạn hãy cung cấp thêm những bằng chứng từ các chuyên gia nữa, hãy đưa ra cả những ví dụ từ những người trước đây đã sử dụng phương pháp này và đã thành công. Những ý kiến của những con người đáng tin cậy là cực kỳ thuyết phục.

5. *Hãy lưu ý tới các nhân tố làm giảm tối đa những rủi ro trong phương án mà bạn đề xuất.* Trong một mức độ cho phép, bạn hãy chắc chắn rằng không có sự trục trặc nào. Nếu có những bảo đảm này, bạn hãy nhấn mạnh chúng.

Trong những nỗ lực nhằm điều chỉnh cho phù hợp với những người ôn hoà, bạn sẽ thấy hữu ích khi xem lại chân dung của họ ở §6, trang 77-86.

Điều chỉnh cho phù hợp với người thích thể hiện

Là một người nặng về óc phân tích bạn khác với người thích thể hiện ở cả hai khía cạnh về tính cách: họ quả quyết hơn bạn và hướng ngoại hơn bạn. Vì vậy, có thể bạn sẽ gặp nhiều khó khăn khi tiếp xúc với họ hơn là khi bạn tiếp xúc với người thích lãnh đạo và người ôn hoà – mỗi một tuýp người này đều có một điểm chung cơ bản trong tính cách với bạn. Chính vì thế, bạn sẽ phải thay đổi nhiều hành vi của mình hơn nếu muốn điều chỉnh cho phù hợp với họ.

Khi bạn thực hiện những hành vi thay đổi tạm thời này để hoà hợp hơn với người thích thể hiện, hãy lựa chọn cẩn thận cách nào trong bốn cách có thể giúp bạn làm việc hiệu quả nhất với một người cụ thể nào đó. Thật không dễ khi phải thay đổi những hành vi đã là thói quen của mình, dù chỉ trong một thời gian ngắn, vì vậy bạn có thể tạo ra những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc với họ bằng cách tạm thời áp dụng một trong bốn loại hành vi mà trong mỗi loại chúng tôi đề cập chi tiết dưới đây. Bạn không cần thiết phải áp dụng tất cả các cách, hãy chỉ chọn lấy một số thôi. Có thể bạn sẽ tìm ra được những cách khác để xây dựng được những mối quan hệ thân thiện hơn nơi công sở với một người thích thể hiện cụ thể nào đó mà bạn nghĩ tới.

Xây dựng mối quan hệ gần gũi

Những người thích thể hiện thích xây dựng những mối quan hệ gần gũi với những người cùng làm việc với họ. Đối với họ, việc họ làm quen với bạn và bạn làm quen với họ là rất quan trọng. Những người nặng về óc phân tích, những người thường tập trung nhiều hơn đến khía cạnh công việc, cần phải luôn nhắc nhở mình dành thời gian nỗ lực xây dựng mối quan hệ gần gũi với những người thích thể hiện mà họ làm việc cùng.

1. *Đừng tỏ ra xa cách.* Hãy thể hiện tình cảm qua lời nói, giọng nói cũng như nét mặt của bạn đúng mực.

2. *Hãy thoải mái hơn bình thường một chút.* Những người thích thể hiện có xu hướng thích sự thoải mái. Sự quá nghiêm túc của một người thích lãnh đạo có thể làm cho họ có vẻ gì đó thờ ơ, không thân thiện. Hãy thư giãn một chút trong những lúc nói chuyện hay bàn bạc công việc.

3. *Đầu tiên, hãy nói chuyện thân mật vui vẻ.* Người thích thể hiện sẽ làm việc kém hứng thú và hiệu quả hơn nếu cứ bắt họ phải lao vào công việc ngay lập tức. Hãy dùng vài phút vào đầu cuộc bàn bạc trao đổi để tạo một mối quan hệ thân thiện hơn. Hãy cho họ thấy rằng bạn quan tâm đến họ. Hãy để họ thoải mái nói về bản thân.

4. *Hãy để cho họ biết đôi chút về bản thân bạn.* Những người thích thể hiện là những người nói nhiều nhất trong tất cả các tuýp người khác. Vì vậy bạn hãy tìm những cơ hội để nói về bản thân mình. Bạn không cần phải kể chi tiết mà chỉ cần đôi ba câu để họ có thể biết rõ hơn về bạn.

5. *Hãy nói qua về tình hình hiện tại của những người khác nữa.* Những người thích thể hiện hay giao du quen biết rộng, vì vậy họ thường rất quan tâm đến những tin tức mới nhất của những người mà họ quen biết.

6. *Hãy tìm cơ hội để nói về những vấn đề không liên quan đến công việc.* Khi một buổi họp kết thúc, có thể hai bạn có một vài phút để tâm sự đôi điều về cuộc sống của nhau. Mục đích của việc này là để tạo nên sự thân thiết vừa đủ giữa hai người.

Tăng tốc độ lên

Những người thích thể hiện có xu hướng nói năng, đi lại và quyết định rất nhanh chóng. Khi nói đến công việc, bao giờ họ cũng muốn nó đã xong từ ngày hôm qua. Thường những người thích thể hiện sẽ cảm thấy dễ dàng cộng tác trong công việc với bạn hơn nếu bạn tăng tốc độ của mình lên để phù hợp hơn với họ.

1. *Đi lại và làm việc nhanh hơn bình thường.* Bạn hãy đi lại nhanh hơn và làm mọi việc nhanh hết mức, có thể gấp hai lần.

2. *Nói nhanh hơn bình thường và ậm ừ ít thôi.* Những người thích thể hiện là những người nói rất nhanh và sẽ mất kiên nhẫn nếu như ai đó nói quá chậm rãi.

3. *Đừng giải thích vòng vo.* Bạn hãy trình bày các điểm chính và bỏ qua các chi tiết phụ. Người thích thể hiện sẽ hỏi bạn thêm thông tin nếu họ cần.

4. *Giải quyết vấn đề nhanh hơn.* Khi có vấn đề nảy sinh, hãy đối diện với chúng và loại bỏ chúng càng nhanh càng tốt. Theo quan điểm của người thích thể hiện, chẳng có lúc nào thích hợp để giải quyết vấn đề hơn là chính lúc này.

5. *Hãy chuẩn bị để quyết định nhanh chóng.* Người thích thể hiện thường ra quyết định nhanh chóng. Hãy dự đoán những quyết định mà họ muốn ở bạn (hoặc sẽ cùng bạn thực hiện) và chuẩn bị tất cả những gì có thể để tăng tốc độ ra quyết định.

6. *Thực hiện các quyết định càng nhanh càng tốt.* Một khi một quyết định đã được đưa ra, bạn hãy thực hiện nó ngay lập tức.

Hãy thể hiện sự nhiệt tình hơn nữa

Những người thích thể hiện là những người rất năng nổ. Những người năng về óc phân tích lại tỏ ra trầm lặng hơn đa số những người khác. Khi tiếp xúc với họ, có những lúc bạn sẽ phải tỏ ra nhiệt tình hơn trong lời nói cũng như hành động của mình.

1. *Hơi nghiêng người về phía trước.* Khi bạn ngồi với tư thế này, trông bạn sẽ năng động và chú ý vào cuộc nói chuyện hơn là khi bạn ngồi ngửa ra sau như những người năng về óc phân tích vẫn thường làm.

2. *Hành động dứt khoát và mạnh mẽ với các ngôn ngữ của cơ thể bạn.* Hãy thể hiện rằng bạn đang tham gia vào cuộc nói chuyện. Hãy diễn tả suy nghĩ của mình qua các động tác nhiều hơn nữa.

3. *Tăng việc giao tiếp qua ánh mắt.* Những người thích thể hiện thường nhìn thẳng vào mắt bạn khi họ nói chuyện với bạn. Họ cũng muốn bạn làm như vậy với họ.

4. *Tăng âm lượng của chính bạn.* Hãy nói to hơn bình thường. Hãy thay đổi ngữ điệu khi nói, và trên hết, đừng nói với giọng đều đều đơn điệu.

5. *Thỉnh thoảng hãy thay đổi tư thế.* Những người thích thể hiện luôn luôn trong trạng thái hoạt động. Kể cả khi ngồi họ cũng không ngồi im. Họ xoay ghế, nghịch một cái bút hay một tờ giấy. Vì vậy, bạn đừng ngồi bất động như một khúc gỗ. Rõ ràng bạn không muốn có những cử chỉ làm mất tập trung như họ nhưng thỉnh thoảng bạn có thể thay đổi tư thế và diễn tả suy nghĩ của mình qua các động tác nhiều hơn.

Hãy chú ý hơn tới những cảm xúc

Những người thích thể hiện thường hay bày tỏ cảm xúc của mình. Dù những cảm xúc ấy là vui hay buồn, chúng cũng có ảnh hưởng, đôi khi là rất lớn đến những quyết định, hành động hoặc những phản ứng của họ với những người khác. Do những người nặng về óc phân tích thường ít khi để lộ cảm xúc ra ngoài nhất trong tất cả các tuýp người nên việc hòa hợp với những cảm xúc của người thích thể hiện là một chìa khóa thành công cho sự hiệu quả khi cộng tác cùng anh ấy/cô ấy.

1. *Tìm hiểu cảm giác của đối phương.* Những tín hiệu cảm xúc của người thích thể hiện không quá phức tạp và khó đoán mà có thể rất dễ nhận ra. Nhưng mỗi người có cách cảm nhận riêng và người nặng về óc phân tích sẽ dễ chú ý vào nội dung của cuộc nói chuyện mà không để ý tới những dấu hiệu cảm xúc khá rõ ràng của đối phương. Do những cảm xúc của người thích thể hiện có những tác động khá lớn lên những gì họ làm, việc nhận biết chúng là một điều rất quan trọng.

2. *Chia sẻ cảm xúc với họ.* Khi những người thích thể hiện đang rất phấn chấn với công việc của mình, bạn hãy chia sẻ cảm xúc này với họ, ví dụ như: “Bạn trông có vẻ hào hứng với tiến trình của dự án”. Hoặc khi họ buồn rầu, bạn cũng có thể đồng cảm: “Chắc là chị phải rất không hài lòng khi đã đào tạo được Sandy mà cô ấy lại bị chuyển sang bộ phận khác và giờ đây chị lại phải bắt đầu chỉ bảo một nhân viên khác từ đầu”.

3. *Đừng phản ứng mạnh trước những biến chuyển trong tâm trạng của người thích thể hiện.* Những người thích thể hiện thường có sự thay đổi tâm trạng nhanh hơn bất kỳ tuýp người nào khác. Khi họ phấn chấn, họ năng động và hào hứng với những gì họ đang làm. Khi buồn, họ cảm thấy chán nản và bị bỏ mặc. Là một người nặng về óc phân tích, có lẽ trạng thái tình cảm của bạn khá ổn định. Đừng quá quan trọng hóa những thái cực này của người thích thể hiện trừ khi chúng liên tục diễn ra. Do những giai đoạn cảm xúc của người thích thể hiện thường nhanh hơn hầu hết những người khác, họ có thể sẽ nhanh chóng trở nên khác hẳn.

4. *Hãy thể hiện cảm xúc của bạn nhiều hơn nữa.* Nếu bạn vui vì một điều gì đó, hãy nói ra. Nếu bạn thất vọng, hãy thể hiện điều đó. Khi bạn bức mình, hãy nói ra những cảm xúc của mình cũng như nguyên nhân làm bạn phát cáu, ví dụ như: “Tôi rất không vui vì cậu đã không hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn”. Hãy để ngôn ngữ cơ thể giúp bạn thể hiện cảm xúc của mình như việc thay đổi giọng nói, ngữ điệu.

5. *Hãy nhiệt tình hơn nữa.* Khi tiếp xúc với người thích thể hiện, việc thể hiện sự nhiệt tình là một cách đặc biệt quan trọng để bày tỏ cảm xúc rõ ràng hơn. Mặc dù những người thích thể hiện thỉnh thoảng hay chán nản, họ vẫn nhiệt tình nhất trong tất cả các tuýp người. Khi bạn trình bày một ý tưởng nào đó cho một người thích thể hiện nghe thì sự nhiệt tình của bạn không thôi đã đủ sức thuyết phục hơn một bản dài dằng dặc với hàng lô những sự kiện, con số. Nếu bạn không thể hiện được sự hào hứng của mình, có thể họ sẽ nghĩ rằng bạn không tự tin lắm với ý tưởng đó. Bất kỳ khi nào bạn thực sự tâm huyết với những dự án và những thành công của người thích thể hiện, hãy chia sẻ cảm xúc này với họ.

6. *Đừng quan trọng hoá những lời nói thay đổi thường xuyên như chong chóng của họ.* Hãy nhớ rằng trong những điều kiện bình thường, những người thuộc tuýp người này cũng rất hay xúc động và quá đa sầu đa cảm hơn bất kỳ ai. Khi họ tức giận, những cảm xúc và sự thái quá này thường rất rõ ràng. Vậy, bạn đừng phản ứng lại tương tự. Người thích thể hiện thường lấy lại được bình tĩnh dễ dàng hơn những người khác vì vậy đừng cho rằng những điều xúc phạm mà họ lỡ nói ra trong cơn tức giận là cố ý. Tuy nhiên, nếu những lời nói xúc phạm này trở nên quá đáng, bạn hãy tìm cách chấm dứt chúng ngay.

Hãy ủng hộ sự thoải mái trong cách nói chuyện của người thích thể hiện

Việc nhận ra rằng khi những người thích thể hiện nói, họ thường nói ngay ra những điều họ nghĩ là rất quan trọng. Đôi khi họ thường hỏi: “Làm sao mà tôi biết được mình đang nghĩ gì nếu tôi không nói ra chứ?”. Những người ở phía trên thường có xu hướng sắp xếp câu chữ trước khi nói. Nếu bạn hoặc một người thích thể hiện không thể thích ứng với những khác biệt trong cách nói chuyện, những khó khăn trong giao tiếp sẽ có thể xảy ra.

1. *Hãy đảm bảo đủ thời gian cho cuộc nói chuyện.* Mặc dù tốc độ nói của những người thích thể hiện khá nhanh song việc họ kể chuyện và chuyển từ đề tài này sang đề tài khác có thể tốn khá nhiều thời gian, vì vậy đừng bó buộc thời gian quá eo hẹp trong khi bàn bạc việc gì đó với một người thích thể hiện.

2. *Hãy tạo ra cân bằng giữa việc để cho một người thích thể hiện đi lạc đề và quay lại chủ đề chính.* Với những người thích thể hiện, bạn có thể đoán trước được những cuộc nói chuyện có thể sẽ dài lê thê. Nếu bạn cố giữ cho những người rất quả quyết này không đi lạc đề, sẽ chỉ vô ích thôi. Tuy nhiên, nếu họ đã lan man quá xa sang những chủ đề khác, đôi khi bạn có thể khéo léo nhắc nhở họ quay về vấn đề đang được bàn bạc.

3. *Dành thời gian để cùng khám phá.* Một khi những người thích thể hiện đưa ra ý kiến, có thể họ không muốn tìm thêm những phương án khác nữa. Tương tự, những người nặng về óc phân tích cũng có thể đã có quan điểm của riêng mình. Khi hai người quá quả quyết khẳng khẳng giữ lập trường của mình, có lẽ kết quả là cuộc nói chuyện đó sẽ trở nên “cuộc nói chuyện của những người điếc”. Để tránh gặp phải tình trạng này, hãy lắng nghe kỹ càng những ý kiến của những người thích thể hiện và đưa ra phản hồi làm sao để bảo đảm có được sự bàn bạc thống nhất chung của hai người về vấn đề và những phương án có thể được đưa ra.

4. *Hãy kiên nhẫn với những câu nói quá lời.* Với xu hướng dễ xúc động, những người thích thể hiện có thể sẽ nói phóng đại lên khi trình bày một luận điểm nào đó. Bạn đừng đòi hỏi sự chính xác tỉ mỉ trừ khi nó rất quan trọng cho việc bàn bạc chủ đề đó. Thay vào đó, bạn hãy tập trung vào ý tưởng mà họ đang cố gắng đưa ra và để cho cuộc nói chuyện được tiếp tục.

5. *Hãy khéo léo khi phản ứng lại trước những mâu thuẫn trong lời nói của những người thích thể hiện.* Do những người thích thể hiện vừa nói vừa nghĩ nên có thể những điều họ nói ra chứa đựng những mâu thuẫn mà họ không hề

nhận ra. Nếu những suy nghĩ mâu thuẫn này không thích hợp với vấn đề đang được bàn bạc, hãy xem xét lại sự không nhất quán này. Nếu nó ảnh hưởng đến cuộc nói chuyện, bạn hãy tìm khéo léo tế nhị để hỏi lại thực sự ý kiến của họ đối với vấn đề đó như thế nào.

Hãy cười mở vui vẻ với tính hài hước của người thích thể hiện

Những người thích thể hiện là những người hài hước nhất trong tất cả các tuýp người. Họ thích đem sự vui vẻ vào trong công việc. Nếu bạn biết thư giãn một chút khi cộng tác cùng họ, có thể bạn sẽ đạt được hiệu quả cao hơn là cứ tiến hành công việc nghiêm túc và khô khan.

1. *Đừng tỏ ra mất kiên nhẫn nếu một người thích thể hiện có hơi say sưa với vài câu chuyện vui.* Khi bạn đã sẵn sàng bắt tay vào công việc, một người thích thể hiện có thể sẽ kể vài câu chuyện hài hước. Thay vì không đồng tình trước những câu chuyện tưởng chừng như việc phí phạm thời gian, bạn hãy thư giãn và hưởng ứng sự hài hước đó. Tuy nhiên, bạn cũng không nhất thiết phải đùa lại trừ khi bạn muốn. Những người nặng về óc phân tích không cần phải cố gắng làm trò để một người thích thể hiện cảm thấy vui.

2. *Hãy thư giãn với cách vui đùa của họ.* Thậm chí giữa lúc đang bàn bạc công việc nghiêm túc, người thích thể hiện có thể đùa vui vài câu. Bạn hãy thư giãn đôi chút cùng họ. Đó có thể là cách họ muốn giải toả căng thẳng trước khi tiếp tục quay trở lại với công việc.

3. *Hãy cố gắng tạo ra bầu không khí vui vẻ cho cuộc nói chuyện.* Việc ngồi sau một chiếc bàn trong một phòng họp khô khan hoặc nói chuyện đối diện trong văn phòng của ai đó không phải là sở thích của những người thích thể hiện. Nếu địa điểm và thời tiết cho phép, bạn hãy đi dạo vào buổi trưa hoặc bàn bạc trong lúc dùng bữa sáng hoặc bữa trưa tại một nhà hàng bạn yêu thích. Hãy suy nghĩ về điều này và bạn sẽ có những lựa chọn tuyệt hơn cả sự mong đợi.

Hãy ghi nhận những nỗ lực của người thích thể hiện

Những người thích thể hiện thậm chí còn thích sự công nhận những nỗ lực của mình hơn cả những người khác.

1. *Hãy ghi nhận những đóng góp của họ.* Những người thích thể hiện sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu có những lời động viên chân thành. Đối với họ, sẽ càng tốt hơn nếu như bạn động viên hoặc khen ngợi họ trước mặt những người khác.

2. *Hãy để những người thích thể hiện được nổi bật.* Nói chung, những người thuộc loại này rất dễ trở thành tâm điểm của sự chú ý. Bạn hãy tìm những cách tán dương họ theo cách mà họ muốn trong khi đảm bảo rằng tất cả mọi người tham gia dự án đều đã nhận được những lời khen mà họ đáng được hưởng.

Hãy nói những gì bạn nghĩ

Những người thích thể hiện luôn nói những gì họ thực sự nghĩ và cảm thấy. Họ đưa ra ý kiến rất thẳng thắn và rõ ràng và họ thường rất chú trọng đến vấn đề thời gian. Những người nặng về óc phân tích thường có khuynh hướng giấu giếm những suy nghĩ của mình và nếu có nói ra thì cũng nói gián tiếp hoặc ngập ngừng. Đây là những cách giúp bạn có thể thu hẹp khoảng cách này.

1. *Lên tiếng thường xuyên hơn.* Người thích thể hiện – tuýp người nói nhiều nhất thường nói trên 50% số thời gian bàn bạc công việc. Ngược lại, họ thường muốn biết quan điểm của những người khác ra sao. Họ không thích phải tự mảy mò để đoán xem sự yên lặng của bạn có nghĩa là gì và trong đầu bạn đang nghĩ gì. Vì vậy, hãy bắt đầu các cuộc nói chuyện nhiều hơn. Trong các cuộc họp hành, bàn bạc, hãy thể hiện bản thân thường xuyên đủ để có được sự cân bằng giữa việc cho và nhận thông tin.

2. *Hãy trình bày hoặc yêu cầu nhiều hơn, hỏi ít thôi.* Hãy nói: “Đây là những gì tôi nghĩ” thay cho “Anh/chị có nghĩ là nên...?” Hãy yêu cầu: “Xin hãy làm việc này” thay vì “Anh/chị có thể làm việc này được không?”

3. *Hãy đưa ra những câu nói rõ ràng, tránh mập mờ.* Tránh dùng những từ ngữ như: thử xem, có lẽ, có thể, có khả năng. Đừng nói bạn sẽ hoàn thành kế hoạch “sớm nhất có thể”, hãy nói: “nó sẽ xong vào 12h trưa ngày thứ Ba tuần tới”.

4. *Bỏ đi những cử chỉ, động tác làm người khác nghĩ bạn đang mất tự tin khi nói.* Đừng nhún vai hay ngửa lòng bàn tay lên hoặc có những biểu hiện trên gương mặt làm ảnh hưởng đến những điều bạn đang nói, ngụ ý sự bó tay hoặc trốn tránh trách nhiệm.

5. *Hãy nói ra sự không đồng tình của bạn.* Những người thích thể hiện quen với các cuộc tranh luận hơn những người nặng về óc phân tích. Bạn hãy đối diện với những cuộc tranh luận này thẳng thắn hơn. Thông thường bạn có thể để lộ một chút cảm xúc của mình khi bạn đang tranh cãi với họ. Tuy nhiên, những người thích thể hiện hiếu thắng lúc nào cũng chỉ muốn phần thắng thuộc về mình. Vì vậy, bạn đừng để sự bất đồng ý kiến biến thành cuộc cãi vã. Bạn có một cách lựa chọn là hãy cùng họ tìm kiếm các giải pháp và phương án làm thoả mãn cả hai bên.

6. *Đừng giấu giếm các vấn đề,* bạn hãy nói ra những tin xấu trước khi chúng bị phát hiện. Sau đó, giải trình bình thường, thẳng thắn diễn biến công

việc liên quan tới tình hình hiện tại.

Chia sẻ quan điểm và tình cảm với người thích thể hiện

Khi nói chuyện với một người thích thể hiện, hãy biết rằng có thể những gì mà bạn thấy thuyết phục lại có vẻ không đáng quan tâm mấy với anh ấy/cô ấy. Sau đây là một số phương án để bạn có thể chia sẻ quan điểm và tình cảm với họ.

1. *Hãy nói chuyện trực tiếp.* Nếu bạn muốn họ hiểu hết những gì bạn nói, bạn hãy gặp trực tiếp họ để nói chuyện. Nếu không thể, hãy thử trao đổi qua điện thoại. Khi các bạn đã cùng đi đến một kết luận nào đó trong buổi họp trực tiếp hoặc qua điện thoại, hãy tóm tắt kết luận đó lại. Sau đó, nếu vấn đề đó quan trọng, bạn hãy ghi văn tắt nó ra giấy.

2. *Hãy cố gắng ủng hộ những mong ước của họ.* Những người thuộc loại này là những người rất hay mơ mộng theo cả nghĩa tích cực lẫn tiêu cực. Họ thường tưởng tượng ra những viễn cảnh tươi đẹp hơn cho công ty nơi họ làm việc. Nhưng những điều này nhiều khi lại quá xa vời, không thực tế so với hướng đi của công ty hoặc tập đoàn. Khi có thể, hãy giúp họ trở nên thực tế hơn với những dự án được đưa ra. Và vào những dịp đó, khi bạn không thể ủng hộ những đề án quá viễn vông của họ, hãy tôn trọng cũng như bày tỏ rõ ràng chính kiến của mình.

3. *Hãy tập trung vào tổng thể.* Những người nặng về phân tích thường hay quá chú ý đến các chi tiết vặt vãnh, còn những người thích thể hiện lại quan tâm hơn đến những cái tổng thể. Họ không để ý đến các tiểu tiết và hay đơn giản hoá các vấn đề. Họ áp dụng công thức TĐG: thật đơn giản. Miễn là điều kiện cho phép, khi bàn bạc công việc với họ hãy đưa ra một bức tranh tổng quát và bỏ qua những chi tiết không cần thiết. Khi những người thích thể hiện muốn biết thêm thông tin, họ sẽ hỏi bạn. Tuy nhiên, nếu những chi tiết đó rất quan trọng, bạn hãy chắc chắn rằng chúng không bị bỏ qua.

4. *Đừng lạm dụng quá nhiều các sự kiện và lý do.* Những sự kiện, con số, lý do mà người nặng về óc phân tích quan tâm thì lại có vẻ là sự thừa thãi với người thích thể hiện. Nếu không thực sự cần thiết, hãy lược bớt các sự kiện hoặc lý do trong các cuộc nói chuyện, họp hành của bạn đi – bạn sẽ thấy ngạc nhiên là những chi tiết bạn cần là rất ít. Bạn cũng nên bỏ đi các quá trình phát triển hoặc vấn đề lý thuyết khi trình bày một vấn đề nào đó.

5. *Hãy nhấn mạnh đề xuất của những người khác.* Đặc biệt là những đề xuất của những người mà người thích thể hiện quen biết hoặc kính trọng. Những bằng chứng từ một người bạn hoặc những người áp dụng cùng phương pháp này và đã thành công thì có sức nặng hơn nhiều so với hàng

loạt các bảng số liệu và những bằng chứng khô khan chán ngắt khác.

6. *Hãy thể hiện sự quan tâm đến khía cạnh con người.* Khi có thể, hãy hỏi xin ý kiến của một người thích thể hiện trước khi ra một quyết định nào đó. Hãy cân nhắc những ảnh hưởng và tác động của những dự án, quy trình, thủ tục, chính sách mới đến mọi người.

7. *Hãy đề xuất một sáng kiến làm việc hiệu quả.* Thay vì đưa ra cho những người thích thể hiện hàng loạt sự lựa chọn, tốt nhất hãy giúp họ hào hứng hơn với phương án nào bạn cho là tối ưu nhất.

8. *Hãy đưa ra những khuyến khích hoặc phần thưởng nếu có thể.* Mọi người đều thích được khuyến khích theo cách này, nhưng ít người lại cảm thấy phấn khởi và làm việc hăng say hơn khi có được động lực này như người thích thể hiện.

Hãy tạo sự tự do cho họ

Những người thích thể hiện là những con người luôn ưa chuộng tự do. Khi những tư tưởng “tuỳ cơ ứng biến” này đụng phải ý thích mọi thứ phải chính xác và được chuẩn bị kĩ càng của người nặng về óc phân tích, có lẽ giữa họ có một khoảng cách đáng kể cần được lấp bỏ.

1. *Hãy giúp những người thích thể hiện để lại dấu ấn của mình lên những việc họ làm.* Họ muốn công việc chính là sự thể hiện bản thân họ. Khi nói đến những việc mà họ có đóng góp công sức, họ muốn rằng họ có thể nói: “Tôi đã làm nó theo cách của mình đấy”. Tuy nhiên, đôi khi những người nặng về óc phân tích rất cố chấp. Họ muốn mọi việc phải theo ý họ. Nếu có thể, hãy tránh đặt áp lực bắt những người thích thể hiện làm việc theo cách của mình.

2. *Hãy cho phép họ được làm những điều mới mẻ.* Những người thích thể hiện ghét phải lặp lại công việc cũ theo một lối sáo mòn. Bạn hãy tìm cách giúp họ tự làm mới công việc của mình. Và bạn cũng nên thử nghiên cứu những phương pháp mới để cùng cộng tác với họ trong công việc.

3. *Đừng quá chặt chẽ với các quy định, luật lệ.* Những người thích thể hiện ghét các quy luật hơn hầu hết những người khác. Họ ghét các quy trình thủ tục và thường có xu hướng phá bỏ chúng để tiện cho họ hơn, để tăng năng suất công việc hoặc để phục vụ khách hàng tốt hơn. Vì vậy, nếu có thể, bạn hãy để họ thoải mái hơn một chút.

4. *Hãy sẵn sàng ứng biến khi cần thiết.* Mặc dù bạn có thể muốn lên kế hoạch tuần tự cho công việc và thực hiện chúng thì đối với người thích thể hiện, việc lên kế hoạch là một trở ngại và thực hiện kế hoạch giống như bị trói chân trói tay. Bạn hãy chuẩn bị tinh thần “tuỳ cơ ứng biến” khi cần thiết.

5. *Hãy chiều theo ý thích vận động của họ.* Những người thích thể hiện không thích việc phải ngồi ì một chỗ. Đừng chỉ ngồi và nói chuyện quá lâu với họ, hãy tìm những lý do để đứng dậy và đi lại một chút. Và do những người thích thể hiện cũng không ưa sự bó buộc của công việc sau bàn giấy, khi có thể hãy giúp họ tìm được những dự án hoặc vai trò có thể giúp họ giải toả năng lượng được nhiều hơn.

Trong những nỗ lực đầu tiên nhằm điều chỉnh tính cách cho phù hợp với những người thích thể hiện, có thể bạn sẽ thấy hữu ích hơn khi xem lại chân dung của họ ở §6, trang 86-96.

Điều chỉnh cho phù hợp với những người nặng về óc phân tích khác

Khi những người cùng tính cách làm việc với nhau, họ có rất nhiều điểm tương đồng. Họ không gặp phải những khác biệt nghiêm trọng như khi làm việc cùng những người có tính cách khác. Nhưng sự khác biệt về tính cách này đôi khi lại rất có tác dụng trong việc phát triển những mối quan hệ hiệu quả hơn trong công việc. Vì vậy, khi tiếp xúc với một người nặng về óc phân tích khác, đôi khi bạn sẽ thấy có lợi khi tạm thời áp dụng những hành vi thuộc tính cách của những tuýp người khác. Ví dụ, những người nặng về óc phân tích thường thiếu quả quyết. Khi hai người nặng về óc phân tích làm việc cùng nhau, sẽ hiệu quả hơn nếu một người trong số họ trở nên quyết đoán hơn. Hoặc những người thuộc tuýp này cũng hay quá quan tâm đến các chi tiết nhỏ. Sẽ có lợi hơn trong công việc nếu một người đi ngược lại với xu hướng này. Một người có thể giúp đỡ cả hai nếu họ tập trung nhiều hơn vào những vấn đề chính yếu. Tương tự, những người phân tích cũng thường quá quan tâm đến công việc nên hiệu quả trong công việc bị giảm sút do không ai nỗ lực để cải thiện mối quan hệ nơi công sở của họ. Hoặc họ có thể đưa ra được những đề xuất rất khả thi nhưng cuối cùng chẳng đi đến đâu do họ đã không chú ý đến khía cạnh con người đối với những thay đổi mà họ đưa ra.

Bởi vậy, khi tiếp xúc với người nặng về óc phân tích khác, hãy chắc chắn rằng bạn không lạm dụng những thiên hướng trong tính cách của mình hoặc áp dụng chúng không phù hợp. Bạn cũng nên bổ sung một vài thể mạnh thuộc những tính cách của những tuýp người khác để tạm thời thay đổi một số hành vi của mình.

Hơn hầu hết những người khác, những người nặng về óc phân tích luôn đòi hỏi mình phải đúng. Điều này thường làm cho họ ít có khả năng tiếp thu ý kiến của người khác cũng như thoả hiệp với họ trừ khi chiều hướng này được điều chỉnh cho phù hợp. Vì vậy mặc dù họ ít quả quyết hơn những người khác, khi hai người thuộc cùng tuýp này làm việc với nhau, việc họ bị vướng vào những cuộc cãi vã, xích mích chẳng có gì lạ. Nếu bạn thấy rằng bạn và một người nặng về óc phân tích nữa đang bế tắc về những vấn đề nào đó, hãy lắng nghe nhiều hơn và thấu đáo hơn. Hãy đưa ra những ý kiến mở và sẵn sàng thoả hiệp với họ. Những hướng dẫn về việc thực hiện những đề xuất này được trình bày ở phần Phụ lục II, trang 283 – 287 và 287 – 289. Mặc dù những điều được trình bày dành cho những người thích lãnh đạo nhưng bạn

có thể áp dụng cả cho tình huống của chính mình.